



**แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2573)
และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2569**



สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ	2
บทที่ 2 การรายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	4
2.2 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลภายใน	19
2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	24
บทที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) วิเคราะห์อัตลักษณ์ของกองทุน (Organizational DNA) และการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ	32
3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)	32
3.2 วิเคราะห์อัตลักษณ์ของกองทุน (Organizational DNA) และการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ	42
3.2 วิเคราะห์อัตลักษณ์ของกองทุน (Organizational DNA) และการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ	51
บทที่ 4 แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2569 – 2573	
4.1 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2569 – 2573	53
4.2 แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2569 – 2573	57
4.3 แผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดเป้าหมาย	64
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการและงบประมาณ พ.ศ. 2569	92
ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์	92
ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ	94

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ยุทธศาสตร์ที่ 3: ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล	96
ยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์	99
ยุทธศาสตร์ที่ 5: วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน	103

บทที่ บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นกลไกสำคัญของประเทศในการสนับสนุนและขับเคลื่อนระบบนิเวศกีฬาของไทย โดยบริหารงานภายใต้คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ค้ำครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 42 ของพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย ครอบคลุมการส่งเสริมกิจกรรมกีฬาในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬา การเตรียมนักกีฬาเข้าสู่การแข่งขัน การสนับสนุนเงินรางวัลและทุนการศึกษา รวมถึงการค้ำครองสวัสดิการและช่วยเหลือกรณีประสบอุบัติเหตุจากการแข่งขันกีฬา ตลอดจนการสนับสนุนกีฬาอาชีพและการบริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและสังคมไทยส่งผลให้การบริหารจัดการด้านกีฬาและบุคลากรกีฬามีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ทั้งในมิติการแข่งขันด้านกีฬาอาชีพระหว่างประเทศ การยกระดับมาตรฐานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากกีฬา (Sports Economy) ทำให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติต้องปรับบทบาทการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาอย่างครบวงจร การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนเองจึงต้องมีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างระบบที่สามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในระบบกีฬาได้อย่างยั่งยืน

ปัจจุบัน กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (พ.ศ. 2569 – 2573) ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านกีฬา การสร้างระบบนิเวศกีฬาที่เข้มแข็ง และการพัฒนากีฬาเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ทันสมัย และแผนการพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การบ่มเพาะ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ ไปจนถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในอนาคต (Succession Planning)

อีกทั้งแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และแข่งขันได้ โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญคือการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ นอกจากนี้ยังต้องบูรณาการกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.

2566 – 2570) ซึ่งเน้นการพัฒนาคนแบบองค์รวม การสร้างระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากรด้านกีฬาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพราะบุคลากรกีฬาเป็นทั้งผู้สร้างแรงบันดาลใจให้สังคม ผู้ผลักดันกีฬาเป็น Soft Power และผู้สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจจากอุตสาหกรรมกีฬา

ปัจจัยท้าทายในการบริหารบุคลากรของกองทุนยังรวมถึงโครงสร้างอัตรากำลังที่ยังมีข้อจำกัด การแข่งขันแย่งชิงคนเก่งจากหน่วยงานอื่น ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากภาคส่วนต่าง ๆ ต่อบทบาทของกองทุน และความจำเป็นในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและดิจิทัล การจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะวางรากฐานการพัฒนาระบบกำลังคนภายในกองทุน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

ผลลัพธ์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2569 – 2573) จะช่วยให้กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติมีทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย สร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในที่ทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกองทุนโดยรวม นอกจากนี้ยังช่วยให้กองทุนมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัว และสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของชาติอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อกำหนดกรอบแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งการสรรหา พัฒนา ประเมินผล และรักษาบุคลากร เพื่อสร้างระบบกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงและมาตรฐานเทียบเท่าสากล

1.2.2 ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

1.2.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และความผูกพันของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองทุนอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.3.1 การกำหนดกรอบแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบจะช่วยให้กองทุนมีทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารคน ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ไปจนถึงการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ทำให้สามารถสร้างระบบกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล และพร้อมรองรับความท้าทายในอนาคต

1.3.2 การยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดการจัดสรรคนเหมาะสมกับภารกิจหลักของ กองทุน การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ (data-driven decision-making) ทำให้กองทุนสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พันธกิจ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนากีฬาได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

1.3.3 เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และผูกพันกับองค์กร (employee engagement) ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น เกิด สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดอัตราการลาออก และสร้างความยั่งยืนของระบบบริหารงาน กองทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

บทที่ 2

การรายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 กรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข

ยกระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ

สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

มั่นคง	มั่งคั่ง	ยั่งยืน
<ul style="list-style-type: none">• มีความมั่นคงปลอดภัย จากภัย และการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศและ มีความมั่นคง ในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง• ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย• สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชน มีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน• มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ	<ul style="list-style-type: none">• ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน• เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน• มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงินและทุนอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none">• การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ ด้านรายได้ และคุณภาพ ชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เกิน พอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม• มี การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก• คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นอีกมิติหนึ่งประชารัฐกล่าวว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ โดยมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำนโยบาย ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อเนื่องนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทยที่มุ่งหวังให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

เพื่อให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศไทยกำลังดำเนินยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาในหลายด้าน โดยเริ่มจากการเสริมสร้างความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างสังคมที่ปลอดภัยและมั่นคง ในด้านของเศรษฐกิจ เน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการลงทุนและนวัตกรรม พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ด้านสังคมให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงบริการที่เท่าเทียม ด้านสิ่งแวดล้อมเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และตอบโจทย์การพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืนทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



จากการศึกษา ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ได้พบว่า มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการออกกำลังกาย อุตสาหกรรมกีฬา พร้อมทั้งการกำหนดกรอบการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติ ดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพในทุกมิติที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนา ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต โดยมี 2 เป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ (1) คนไทยเป็นคนดี มีคุณธรรม พร้อมดำรงชีวิตวิถี ชีวิตในศตวรรษที่ 21 (2) สังคมไทยมีสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดชีวิต

แนวทางนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับภารกิจของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติซึ่งมีบทบาทสำคัญทั้งการ ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา พัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬาและสมาคมกีฬา รวมถึงดูแลสวัสดิการและการคุ้มครองบุคคลที่ เกี่ยวข้องกับกีฬา การที่ยุทธศาสตร์ชาติเน้นการสร้างสมรรถนะด้านวิชาชีพ เช่น ความสามารถทางดิจิทัล การ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ความสามารถในการจัดการโครงการและความเป็นผู้นำแบบใหม่ (Leadership) มีผลให้องค์กรภาครัฐซึ่งรวมทั้งกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาบุคลากรในสายงานที่ หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) เป็นอีกแกนอันสำคัญ ที่จะทำให้โปรแกรมฝึกอบรมหลักสูตร พื้นฐานสายกีฬา หลักสูตรเฉพาะทาง และหลักสูตรนวัตกรรม/ทักษะอนาคต เช่น การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงการกีฬา หลักสูตรการประเมินและการวัดผล ผลกระทบของโครงการกีฬา รวมไปถึงการสื่อสารเชิงนโยบาย

เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและความยืดหยุ่นในการรับมือกับบทบาทหลายด้าน ทั้งภายในองค์กรเองและกับภาคพันธมิตร ในขณะที่การสร้างแรงจูงใจ (motivation) และความผูกพันกับองค์กร (engagement) ระบบการประเมินผลงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายกองทุน ควบคู่กับรางวัล รางวัลเชิงสังคม (recognition) สิทธิพิเศษ โอกาสในการเติบโต และการได้รับการพัฒนาเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ลดอัตราการลาออก และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.1.2 โมเดลประเทศไทย 4.0

รัฐบาลไทยได้มีการประกาศแนวคิดด้านการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคงนี้ โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายประเทศไทย 4.0” นโยบายดังกล่าวมุ่งยกระดับขีดความสามารถการแข่งขัน และยั่งยืน ให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ก้าวสู่เศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้มีความเข้มแข็งในปัจจุบัน และหลักคิดในการพัฒนาประเทศดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยประเทศจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงหรืออุบัติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้เพื่อพัฒนา ประเทศไทยให้พร้อมเปลี่ยนผ่านให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลางและก้าวสู่ประเทศโลกที่หนึ่งในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ให้สำเร็จ

เป้าหมายของนโยบายประเทศไทย 4.0 ครอบคลุมทั้งสิ้น 4 มิติ ได้แก่

1. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ – พัฒนาสู่ระบบเศรษฐกิจเน้นการสร้างคุณค่า (Value-based Economy)
2. ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม – พัฒนาสู่สังคมที่ทุกภาคส่วนใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Inclusive Society)
3. ยกระดับคุณค่ามนุษย์ – พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 ความคู่กับการเป็นคนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง
4. การรักษาสีเขียวแวดล้อม – มุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศ ความคู่กับการสร้างสมดุลทางอนาคต เต็มรูปแบบ

รัฐบาลได้กำหนดทิศทางพัฒนาโมเดลประเทศไทย 4.0 ทั้งสิ้น 5 วาระ ดังนี้

1. วาระที่ 1: การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง
2. วาระที่ 2: การพัฒนาผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต
3. วาระที่ 3: การพัฒนาผู้ประกอบการและพัฒนาเศรษฐกิจวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
4. วาระที่ 4: การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่าน 18 กลุ่มจังหวัดและ 77 จังหวัด
5. วาระที่ 5: การบูรณาการเศรษฐกิจ เชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

ทั้งนี้ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้นโยบาย โมเดลประเทศไทย 4.0 ได้แก่

วาระที่ 1 ของโมเดลประเทศไทย 4.0 มุ่งเน้นการพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสูง พร้อมรองรับความท้าทายของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เศรษฐกิจ และสังคม เป้าหมายหลักคือการยกระดับคุณภาพคนไทยให้ก้าวทันกับตักแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่การเป็น “ทุนมนุษย์คุณภาพสูง” ที่มีความสามารถวิเคราะห์ แก้ปัญหาเชิงซับซ้อน เรียนรู้และปรับตัวได้ตลอดชีวิต และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์

บริบทนี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนากำลังคนในภาคกีฬา เพราะกีฬามีบทบาทสำคัญในการสร้าง ทั้ง “ร่างกาย จิตใจ และทักษะสังคม” ของคนไทย ซึ่งเป็นฐานรากของทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ กระบวนการฝึกซ้อม และการแข่งขันกีฬาส่งเสริมวินัย ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (resilience) และสมรรถนะในการเผชิญความกดดัน ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่วาระที่ 1 ให้ความสำคัญ

นอกจากนี้ วาระที่ 1 ยังให้ความสำคัญกับ ทักษะอนาคต (future skills) ที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจยุคใหม่ เช่น ความสามารถด้านดิจิทัล การใช้ข้อมูลและการคิดเชิงวิเคราะห์ (data & analytics) การแก้ปัญหาซับซ้อน และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนความจำเป็นที่บุคลากรด้านกีฬาทั้งโค้ช นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิเคราะห์ ผลการแข่งขัน และผู้วางแผนโครงการ ต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการฝึกซ้อม การวัดผล และการบริหารจัดการกีฬาให้เท่าทันมาตรฐานโลก

อีกมิติหนึ่งที่สอดคล้องคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต วาระที่ 1 เน้นให้คนไทยมีทักษะและสมรรถนะที่สามารถอัปเดตได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและเทคโนโลยี แนวคิดนี้สอดคล้องกับการพัฒนากำลังคนด้านกีฬา ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้วิทยาการกีฬาใหม่ ๆ การทำงานแบบสหสาขาวิชา (multidisciplinary) และการปรับตัวกับมาตรฐานการแข่งขันและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง ในภาพรวม วาระที่ 1 ของประเทศไทย 4.0 จึงเป็นกรอบคิดที่ช่วยผลักดันให้การพัฒนากำลังคนด้านกีฬามีเป้าหมายชัดเจนและทันสมัย เน้นการสร้างคนที่มีทั้งความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี และคุณธรรม สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ พร้อมทั้งเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ผ่านกีฬาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์คุณภาพสูง

2.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ของประเทศ ทำหน้าที่แปลงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีไปสู่การปฏิบัติ และเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และนโยบายระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติ แผนฉบับนี้เริ่มมีผลใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ถึง 30 กันยายน 2570 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาประเทศไทยและโลกเผชิญกับความท้าทายเชิงซ้อน ทั้งผลกระทบจากโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเข้าสู่สังคมสูงวัย และความผันผวนทางภูมิรัฐศาสตร์ ทำให้แผนฉบับนี้

เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในประเทศ ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีภูมิคุ้มกันต่อวิกฤต และมุ่งพัฒนาคนไทยให้พร้อมแข่งขันในเวทีโลก โดยหลักคิดและแนวทางการพัฒนา มีหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Philosophy of Sufficiency Economy)

แผนฉบับที่ 13 ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐานคิดหลัก โดยเน้นความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกัน พร้อมทั้งยึดถือคุณธรรมและความรู้เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ เพื่อให้การพัฒนาประเทศมีความสมดุลในทุกมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาไม่เร่งรัดจนเกินไป แต่คำนึงถึงศักยภาพของประเทศและผลกระทบในระยะยาว เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพึ่งพาตนเองและการแข่งขันกับต่างประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มประชากรและภูมิภาค และสร้างระบบเศรษฐกิจที่ไม่เปราะบางต่อวิกฤติหรือความผันผวนภายนอก แนวคิดนี้เป็นทั้งกลไกป้องกันความเสี่ยงเชิงระบบ และเป็นแนวทางให้การพัฒนามีความยั่งยืนและรับผิดชอบต่อคนรุ่นต่อไป

2. การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้วลุกไว” (Resilience Building)

หนึ่งในจุดเน้นสำคัญของแผนฉบับนี้ คือการเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศให้ “ล้มแล้วลุกไว” ครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่

(1) ระดับอยู่รอด (Survive) การแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง จุดอ่อนทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคงพื้นฐาน สามารถดำรงชีวิตได้แม้ในช่วงวิกฤติ และทำให้ประเทศมีระบบสำรองที่เพียงพอต่อการรับมือความเสี่ยง

(2) ระดับพอเพียง (Adapt) การปรับตัวของครัวเรือน ชุมชน ภาคธุรกิจ และรัฐ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างเสถียรภาพระยะกลาง ลดผลกระทบของความผันผวน และเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบ

(3) ระดับยั่งยืน (Transform) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในทุกมิติ ทั้งระบบเศรษฐกิจ นโยบายสังคม และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ประเทศสามารถเติบโตอย่างมีคุณภาพ เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และรองรับวิกฤติในอนาคตได้อย่างมั่นคง

3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

แผนฉบับที่ 13 นำกรอบ SDGs ของสหประชาชาติมาเป็นแนวทางหลัก โดยยึดหลักการ “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Leave No One Behind) เพื่อให้การพัฒนาครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่เมืองหรือชนบท รวมถึงกลุ่มเปราะบาง เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การเข้าถึงปัจจัยพื้นฐาน สุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งกายและใจ การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างโอกาสในการทำงานที่มีคุณค่า ไปจนถึงการสร้างระบบสังคมที่มีหลักประกันและการคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ นอกจากนี้

ยังให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างมีความรับผิดชอบ และการถ่ายทอดสิ่งแวดล้อมที่ดีสู่คนรุ่นหลัง

4. การพัฒนาเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy)

แผนฉบับนี้ผลักดันโมเดล BCG ให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยเน้นการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรชีวภาพ (Bioeconomy) ใช้ทรัพยากรหมุนเวียนเพื่อลดการสูญเสีย (Circular Economy) และดำเนินการผลิตและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Economy) โมเดลนี้ช่วยให้ประเทศไทยสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจที่แข่งขันได้อย่างยั่งยืน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รักษาความหลากหลายทางชีวภาพ และสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พร้อมสนับสนุนให้ภาคการเกษตร อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และภาคบริการ ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของแผนมุ่งสร้างประเทศไทยให้ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว” โดยตั้งจุดหมายการพัฒนาสำคัญ 13 ด้าน ครอบคลุมเศรษฐกิจฐานราก การเกษตรมูลค่าสูง การท่องเที่ยวคุณภาพ การผลิตยานยนต์ไฟฟ้า การเป็นศูนย์กลางการแพทย์และสุขภาพ การค้าและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมดิจิทัลและอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การเสริมสร้าง SMEs เมืองอัจฉริยะและพื้นที่น่าอยู่ การลดความยากจนข้ามรุ่น เศรษฐกิจหมุนเวียนและคาร์บอนต่ำ การบริหารความเสี่ยงภัยพิบัติ และการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงควบคู่การปรับปรุงภาครัฐให้ทันสมัย

ภาพที่ 2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนา กับเป้าหมายหลัก



บริษัทเศรษฐกิจของไทยยังเผชิญกับปัญหากับดักรายได้ปานกลาง ผลิตภาพแรงงานต่ำ อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังอยู่ในห่วงโซ่การผลิตที่สร้างมูลค่าเพิ่มไม่สูง ขณะที่ตลาดแรงงานยังมีข้อจำกัดด้านทักษะและโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาคนและการลงทุนในนวัตกรรมเป็นโจทย์เร่งด่วนของประเทศ

ทั้งนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

- กลไกการบูรณาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Strategic Integration) เพื่อเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานรัฐและสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
- กลไกตามภารกิจและพื้นที่ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และกลยุทธ์หน่วยงาน พร้อมระบบติดตามประเมินผลที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม เพื่อปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว

ประเด็นสำคัญของแผนฉบับที่ 13 คือการยกระดับบทบาทของมนุษย์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวโน้มโลกที่ให้ความสำคัญกับทักษะดิจิทัล นวัตกรรม และความยั่งยืน นอกจากนี้ แผนยังเน้นการบูรณาการทุกภาคส่วนและการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของนโยบายและสร้างความโปร่งใส อย่างไรก็ตาม ความท้าทายคือการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานรัฐและการระดม

ทรัพยากรการลงทุนด้านนวัตกรรมและคน หากการขับเคลื่อนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความเหลื่อมล้ำและความเปราะบางของประเทศอาจยังคงอยู่และกระทบต่อศักยภาพการเติบโตระยะยาว

2.1.4 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 – 2570)

การพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ประเทศไทยในฐานะสมาชิกประชาคมโลกต้องเผชิญกับการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง ความผันผวนของภูมิรัฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย และความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่และภัยพิบัติธรรมชาติ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความสามารถในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การยกระดับคุณภาพคนไทยจึงกลายเป็นวาระแห่งชาติที่ต้องได้รับการผลักดันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

กีฬาเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน เนื่องจากกีฬาไม่เพียงสร้างเสริมสุขภาพกายและใจ แต่ยังหล่อหลอมคุณลักษณะสำคัญที่สังคมพึงประสงค์ เช่น วินัย ความรับผิดชอบ ความมีน้ำใจนักกีฬา การเคารพกติกา และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางสังคม สร้างความสามัคคีในชุมชน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันปัญหาสังคม อาทิ ยาเสพติด ความรุนแรง และพฤติกรรมเสี่ยงในเยาวชน ในระดับมหภาค กีฬาเป็นเครื่องมือสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผ่านอุตสาหกรรมกีฬา การท่องเที่ยวเชิงกีฬา การจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้อง จึงถือเป็น Soft Power ที่เพิ่มศักยภาพการต่อรองของประเทศบนเวทีโลก

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 – 2570) จึงถูกจัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสดังกล่าว โดยมีบทบาทเป็นแผนระดับที่ 2 ที่ถอดรหัสยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ไปสู่การปฏิบัติจริงด้านกีฬา แผนฉบับนี้มุ่งเน้นการพัฒนากีฬาในทุกมิติ ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับชาติ เพื่อให้การกีฬาเป็นเครื่องมือในการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ มีสุขภาวะที่ดี และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประเทศ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศกีฬา (Sports Ecosystem) ที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาควิชาการ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนากีฬาในระยะยาว

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 – 2570) ครอบคลุมทั้งการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อมวลชน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการออกกำลังกายและสุขภาพดีเป็นวิถีชีวิต การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาอาชีพ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬาสู่ระดับโลก และการพัฒนาบุคลากรด้านกีฬาให้มีมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ รวมถึงการส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาและการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทั้งนี้ยังบูรณาการนโยบายด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนากีฬาอย่างยั่งยืน

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 7 กำหนดทิศทางการพัฒนากีฬาไทยในช่วงปี 2566–2570 วางกรอบแนวทางการพัฒนาผ่าน พันธกิจสองด้านหลัก ได้แก่

- การกีฬาเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม
- การกีฬาเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

มีประเด็นการพัฒนา 5 ด้านหลัก คือ

ประเด็นการพัฒนาที่ 1: การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่งผลต่อการมีสุขภาพที่ดี รวมถึงการเล่นกีฬาเพื่อการต่อยอดสู่ความเป็นเลิศได้

ประเด็นการพัฒนาที่ 2: การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก ความต้องการและส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่ม

ประเด็นการพัฒนาที่ 3: การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมความต้องการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา รวมทั้งนักกีฬาคนพิการเพื่อความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมต่อยอดนักกีฬาเป็นเลิศไปสู่การมีอาชีพทางการกีฬาที่ยั่งยืน รวมทั้งยกระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

ประเด็นการพัฒนาที่ 4: การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มในห่วงโซ่อุปทานของการกีฬา โดยพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสำหรับการยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการกีฬาทุกกลุ่ม ครอบคลุม ครูผู้สอนพลศึกษา อาสาสมัครทางการกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารการกีฬา และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา รวมทั้งบุคลากรการกีฬาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นการพัฒนาที่ 5: การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรมการกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sport Events & Private Sport Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว

นอกจากนี้ยังมี นโยบายเร่งด่วน เพื่อขับเคลื่อนอย่างทันต่อสถานการณ์ เช่น การพัฒนากีฬาสีขาว การสร้างการรับรู้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน การจัดกิจกรรมภายใต้ New Normal และการบูรณาการกีฬาในแผนพัฒนาจังหวัดและท้องถิ่น

โครงสร้างแผนฉบับที่ 7 เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยให้ความสำคัญกับทั้ง มิติคุณภาพชีวิต (สุขภาพกาย-ใจ, การลดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง) และมิติเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Sport Economy, Sport Tourism, Sport Industry) การเน้นพัฒนากีฬาทุกระดับ

ตั้งแต่ฐานรากสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับกรอบคิด LTAD (Long-Term Athlete Development) ที่มุ่งสร้างเส้นทางนักกีฬาตั้งแต่วัยเยาว์จนถึงอาชีพ

การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายให้ประชาชนออกกำลังกายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2570 การรักษาระดับ 6 ของไทยในมหกรรมกีฬาเอเซีย การเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬาไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ช่วยสร้าง Accountability ต่อหน่วยงานรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ

มีการพัฒนาขั้นพื้นฐาน ผ่านการลงทุนในกีฬาขั้นพื้นฐานถือเป็นรากฐานของการสร้างคนไทยที่มีสุขภาพแข็งแรง กำหนดให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนพลศึกษาอย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จัดกิจกรรมกีฬาระดับโรงเรียน อำเภอ และจังหวัดทุกปี และสร้างสนามออกกำลังกายที่ปลอดภัยครบทุกโรงเรียนภายในปี 2570 ซึ่งหากทำได้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการออกกำลังกายตั้งแต่เด็ก ด้านกีฬามวลชน แผนมุ่งเน้นให้ประชาชนทุกเพศวัยมีค่านิยมกีฬา (Sport Values) และสร้างศูนย์ฝึกกีฬาอำเภอครบทุกพื้นที่ จัดกิจกรรมและลานกีฬาชุมชนให้ทั่วถึง รวมถึงการยกระดับพื้นที่สาธารณะให้เป็นลานกีฬาประจำหมู่บ้าน ซึ่งเป็นการลงทุนเชิงโครงสร้างพื้นฐานด้านสุขภาพและสังคม

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ (Elite Pathway) ผ่านโครงการ Sports Hero, National Training Center, และการยกระดับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาให้ได้มาตรฐานอาเซียน การส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ (Hub of International Sports Events) ยังมีนัยทาง Soft Power และเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ ทั้งถึงการสนับสนุนกีฬาอาชีพอย่างเป็นระบบ เช่น การพัฒนามาตรฐานการแข่งขัน การสนับสนุนสิทธิประโยชน์ทางภาษี การส่งเสริมการจัดสิทธิบัตรและนวัตกรรมกีฬา จะทำให้เศรษฐกิจกีฬาเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างรายได้ให้กับประเทศ

ด้านการพัฒนาบุคลากรและระบบสนับสนุน กำหนดเป้าหมายให้ครูพลศึกษา อาสาสมัครการกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานสากล พร้อมทั้งวางระบบรับรองมาตรฐาน (Certification) และสร้างฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อใช้วางแผนพัฒนากำลังคนด้านกีฬาอย่างเป็นระบบ และมีความสำคัญกับการวิจัยและนวัตกรรมด้านกีฬา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรระดับชาติและนานาชาติ เพื่อยกระดับองค์ความรู้และเทคโนโลยีให้ทันสมัย

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 7 มีมุมมองต่อการที่กีฬาเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มุ่งผลักดันให้เกิดการลงทุนในกิจกรรมเชิงพาณิชย์ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sport Tourism) และการพัฒนาเมืองกีฬา (Sport City) อย่างน้อยปีละ 1 แห่ง ตลอดจนการจัดทำบัญชี GDSP (Gross Domestic Sport Product) เพื่อวัดมูลค่าเศรษฐกิจกีฬาอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้นแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 เป็นแผนที่มีแนวคิดในการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยและการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ผ่านกลไกกีฬา และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบติดตามและประเมินผล การจัดการความเสี่ยง และการบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วน

2.1.5 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 – 2570 มีจุดมุ่งหมายเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยมี วิสัยทัศน์ ว่า “เป็นองค์กรบูรณาการยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬาให้เติบโตอย่างยั่งยืน”

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้กำหนด พันธกิจหลัก 5 ด้าน ได้แก่

- (1) บริหารและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกระทรวงให้มีผลสัมฤทธิ์
- (2) ผลักดันการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการท่องเที่ยวและกีฬา
- (3) ประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ
- (4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม
- (5) พัฒนาบุคลากรของกระทรวงให้เป็นมืออาชีพและมีความเชี่ยวชาญ

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 – 2570 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน ได้แก่

- (1) การขับเคลื่อนแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติ วางแผนและบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดให้มีประสิทธิภาพ
- (2) การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา บูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการทั้งในระดับส่วนกลางและภูมิภาค
- (3) การพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงและธรรมาภิบาล มุ่งพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบองค์รวม สร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและป้องกันการทุจริต

ยุทธศาสตร์เหล่านี้ได้รับการสนับสนุนด้วย ตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบริการของหน่วยงาน และอัตราการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวในจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 – 2570 แสดงให้เห็นความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการยกระดับศักยภาพการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการเป็นกลไกพัฒนาคน พัฒนาสังคม และขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การกำหนดให้กีฬาและนันทนาการเป็นวิถีชีวิตของประชาชน การ

ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาอย่างเป็นระบบ ล้วนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21

ทั้งนี้แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 – 2570 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกีฬา เนื่องจากเป็นกรอบเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพคนไทยให้พร้อมรับความท้าทายของศตวรรษที่ 21 โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบกีฬาอย่างรอบด้าน ตั้งแต่ครูพลศึกษา ผู้ฝึกสอน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักวิเคราะห์ข้อมูลกีฬา ผู้ตัดสิน ไปจนถึงผู้บริหารและผู้วางแผนนโยบาย ซึ่งต้องมีสมรรถนะเทียบเท่าสากล ใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและนวัตกรรมเพื่อยกระดับสมรรถภาพนักกีฬาและคุณภาพการจัดการแข่งขัน ขณะเดียวกันแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ยังชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมทักษะดิจิทัล การบริหารจัดการ และความรู้เชิงสหวิทยาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถอัปเดตทักษะและปรับตัวได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมกีฬาเป็นวิถีชีวิตยังสัมพันธ์กับการหล่อหลอมค่านิยมองค์กรที่เน้นความมีน้ำใจนักกีฬา การทำงานเป็นทีม และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ระบบกีฬามีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ยุทธศาสตร์ยังให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยการมีฐานข้อมูลบุคลากรและระบบวิเคราะห์กำลังคนจะทำให้การวางแผนพัฒนาศักยภาพเป็นไปอย่างแม่นยำและโปร่งใส อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ผ่านกีฬา ไม่ว่าจะเป็นกีฬาอาชีพ การจัดการแข่งขันนานาชาติ หรือการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ด้านการตลาด การจัดงานอีเวนต์ และโลจิสติกส์ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีคุณภาพและเสริมภาพลักษณ์ประเทศโดยรวม กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงเป็นกรอบที่ชัดเจนในการผลักดันให้บุคลากรด้านกีฬาของประเทศมีคุณภาพ มีสมรรถนะสูง และเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน สังคม และเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

2.1.6 แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2568–2572

แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2568–2572 มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ตลอดจนจรรยาบรรณนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อน Soft Power และการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ครอบคลุมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการ แผนถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ กกท. สามารถบริหารจัดการกีฬาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสำเร็จในระดับนานาชาติ และสร้างผลลัพธ์เชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

สาระสำคัญของแผนชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันกีฬาในเวทีโลก และนโยบายของรัฐ จึงต้องมีการปรับทิศทางเพื่อให้ กทท. สามารถตอบสนองต่อบริบทใหม่ และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนกีฬาไทยอย่างครบวงจร จุดเน้นสำคัญของแผนคือการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากกีฬา การพัฒนานักกีฬาและบุคลากรอย่างเป็นระบบ และการทำให้กีฬาเป็นเครื่องมือสร้างสุขภาวะและความภูมิใจในระดับชาติ

แผนวิสาหกิจฉบับนี้กำหนด วิสัยทัศน์ ว่า “พัฒนาการกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติและบริหารจัดการองค์กรอย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศอย่างยั่งยืน” โดยมี พันธกิจหลัก 5 ด้าน ครอบคลุมการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนากีฬาอาชีพและกีฬามวย การสนับสนุนกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและ Soft Power การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการออกกำลังกาย และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม

สำหรับแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2568–2572 ได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตามช่วงเวลา 3 ระยะ ได้แก่

- (1) การเป็นองค์กร Data Driven Organization (พ.ศ. 2568–2569)
- (2) การเป็น Facilitator เชื่อมโยงเครือข่ายกีฬา (พ.ศ. 2570–2571)
- (3) การเป็น Digital Green Organization (พ.ศ. 2572) ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและใส่ใจสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระยะยาว

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 ข้อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเยาวชนจนถึงทีมชาติ สนับสนุนสมาคมกีฬาให้มีมาตรฐานสากล พัฒนาศูนย์ฝึกและฐานข้อมูลกีฬา และผลักดันการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาในการฝึกซ้อม

(2) การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย ยกกระดับมาตรฐานการแข่งขันกีฬาอาชีพ ส่งเสริมการจัดการแข่งขันที่ปลอดภัยและเป็นธรรม และสนับสนุนการสร้างรายได้ให้กับบุคลากรในระบบกีฬาอาชีพและค่ายมวย

(3) การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ใช้โมเดลเศรษฐกิจ BCG ขับเคลื่อนกิจกรรมกีฬาเชื่อมโยงการท่องเที่ยว พัฒนา Sports Tourism และเผยแพร่กีฬามวยไทยสู่สากลเพื่อสร้าง Soft Power

(4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการกีฬา บริหารจัดการสินทรัพย์และสนามกีฬา พัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมกีฬาเพื่อขยายฐานประชากรกีฬา และทำให้จังหวัดต่าง ๆ เป็นเมืองกีฬา

(5) การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ยกระดับมาตรฐาน SE-AM ปรับใช้ดิจิทัลและนวัตกรรม เช่น Smart Office, Smart Stadium และ Green IT Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

แผนได้บูรณาการปัจจัยจากแผนระดับชาติและนโยบายสำคัญ เช่น SDGs, โมเดล BCG, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13, และนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่ส่งเสริม Soft Power ผ่านกีฬาและวัฒนธรรมไทย ทั้งนี้ แผนยังคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT) และสร้างกลยุทธ์ที่ตอบสนองทั้งโอกาสและความท้าทาย

แผนมีบทที่ชัดเจนว่าด้วยการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยเน้นการจัดทำแผนปฏิบัติการเชื่อมโยง ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) เพื่อประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบให้รองรับการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แผนสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น

แผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2568–2572 มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกีฬา เพราะเน้นทั้งการสร้างระบบพัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬา และเครือข่ายสนับสนุนที่ครอบคลุมทุกมิติของระบบนิเวศกีฬา การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น การพัฒนานักกีฬาเยาวชนสู่ความเป็นเลิศ การเสริมสมรรถนะผู้ฝึกสอนและนักวิทยาศาสตร์การกีฬา การสร้างมาตรฐานสมาคมกีฬา และการใช้ข้อมูลดิจิทัลและวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกซ้อม สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการยกระดับทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากรในทุกกระดับ ขณะเดียวกันการผลักดันกีฬาอาชีพ การจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ และการพัฒนา Sports Tourism ยังสร้างความต้องการบุคลากรที่มีทักษะการจัดการ การตลาดกีฬา โลจิสติกส์ และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และสร้างอาชีพที่หลากหลายยิ่งขึ้นในระบบกีฬา นอกจากนี้ แผนยังเน้นการใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมในกระบวนการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นข้อมูล การทำงานเชิงประสิทธิภาพ และความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้การพัฒนาบุคคลในภาคกีฬาไม่เพียงตอบโจทย์การสร้างผลงานในสนามแข่งขัน แต่ยังตอบโจทย์การสร้างคนที่มีคุณภาพ มีทักษะที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจยุคใหม่ และสามารถขับเคลื่อนกีฬาให้เป็นพลังทางเศรษฐกิจ สังคม และ Soft Power ของประเทศอย่างยั่งยืน

2.2 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์บททวนข้อมูลภายใน

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ถือเป็นภารกิจสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในด้านการพัฒนาการกีฬา เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน บทวิเคราะห์ฉบับนี้จะศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการกองทุนที่ได้วางแผนไว้พร้อมพิจารณามาตรฐานที่ควรเป็น เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีทิศทางและเป็นรูปธรรม นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

2.2.1 กรอบยุทธศาสตร์ 5T Transformation

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ได้วางแผนแนวทางการบริหารจัดการผ่านกรอบยุทธศาสตร์ “5T Transformation” ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านสำคัญ ได้แก่:

1. Organizational Transformation

การปฏิรูปองค์กรเพื่อสร้างโครงสร้างใหม่ที่มีความคล่องตัว ทันสมัย และรองรับภารกิจตามยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง มีแผนงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 3 โครงการ โดยมีผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ โครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ระบบการทำงานและข้อมูลที่โปร่งใส ยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล

2. Digital Transformation

การปฏิรูปการทำงานด้วยดิจิทัล โดยยกระดับระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการกีฬาแบบครบวงจร มีแผนงาน 3 โครงการ เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงข้อมูลอย่างครบถ้วน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อมูล

3. Workforce Transformation

การปฏิรูปทักษะและทัศนคติของบุคลากร เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีแผนงาน 3 โครงการ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การพัฒนา และการให้บริการ รวมถึงการมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4. Risk Transformation

การปฏิรูปการบริหารความเสี่ยง ด้วยการวางระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก มีแผนงาน 3 โครงการ เพื่อให้เกิดระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นระบบ และการยกระดับการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

5. Service Transformation

การปฏิรูปการสนับสนุนและพัฒนากีฬา โดยยกระดับวงการกีฬาไทยสู่มาตรฐานสากลและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ มีแผนงาน 5 โครงการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ วงการกีฬาไทยสู่มาตรฐานสากล การพัฒนานักกีฬามืออาชีพ และการแข่งขันที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ประเทศ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)

ตามเอกสารแผนการดำเนินงานกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ปี 2568 ของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย:

1. ปฏิรูปโครงสร้างองค์กรสู่ความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลอย่างชาญฉลาด
3. ยกระดับทักษะบุคลากรเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการให้บริการ
4. เสริมสร้างธรรมาภิบาล และระบบบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง
5. ยกระดับการสนับสนุนวงการกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศระดับนานาชาติ
6. สร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในวงการกีฬา

พันธกิจระยะ 4 ปี (Transformation Roadmap)

ปี 2568: ปีแห่งการปฏิรูปโครงสร้างและวางรากฐานที่มั่นคง

ปี 2569: ปีแห่งการเสริมประสิทธิภาพและขยายเครือข่าย

ปี 2570: ปีแห่งการขยายผล นำพาการเปลี่ยนแปลง

ปี 2571: ปีแห่งการประเมิณผล มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กรอบ 5T Transformation และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ วางแผนไว้ ถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร และการให้บริการ โดยมีการกำหนดแผนงานและผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างเป็นระบบชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อวงการกีฬาไทยและเศรษฐกิจของประเทศ

สรุปความเชื่อมโยงของ กรอบยุทธศาสตร์ “5T Transformation” กับการพัฒนาบุคคล ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจและบทบาทขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในระยะ พ.ศ. 2569–2573 โดยมีเป้าหมายในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้สามารถ

ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่สร้างผลลัพธ์เชิงคุณภาพแก่ระบบกีฬาของประเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร สะท้อนว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การขับเคลื่อนวงการกีฬาในทุกระดับ และการเสริมบทบาทเชิงกลยุทธ์ ล้วนต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม บุคลากรจึงไม่เพียงเป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังเป็น “ตัวเร่งปฏิกิริยา” ของการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change) ที่จะทำให้แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรเกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ การพัฒนาเชิงบุคลากรจึงต้องวางรากฐานให้ครอบคลุมทั้งการเสริมสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงปฏิบัติการ และทักษะการทำงานร่วมกันในบริบทของเครือข่ายการกีฬา

ในมิติของการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ชัดเจน บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะด้าน Strategic Thinking และ Policy Alignment เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานขององค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และนโยบาย Soft Power ของรัฐได้อย่างเป็นระบบ ความเข้าใจเครื่องมือเชิงวิเคราะห์ เช่น Logic Model, Result Chain และ Impact Pathway จะทำให้บุคลากรวางแผนการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำและวัดผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การยกระดับสมรรถนะด้านการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้สอดคล้องกับบทบาทที่แท้จริงขององค์กร จะช่วยให้การประเมินผลการทำงานของบุคลากรสะท้อนคุณค่าที่สร้างให้วงการกีฬาได้อย่างแท้จริง ลดความสับสนระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรมีอำนาจสนับสนุนกับผลลัพธ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรง

สำหรับแนวทางการขับเคลื่อนวงการกีฬาในระดับประเทศ บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจใน Sports Ecosystem และ Stakeholder Engagement เพื่อให้สามารถวางบทบาทองค์กรในฐานะผู้เชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่ากีฬา (Sports Value Chain) จะช่วยให้บุคลากรสามารถระบุจุดเชื่อมต่อ (Leverage Point) ที่องค์กรสามารถเข้าไปเสริมแรงและสร้างผลกระทบเชิงบวกสูงสุด ทั้งในมิติการพัฒนา นักกีฬา การสนับสนุนสมาคมกีฬา และการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงกีฬา การพัฒนาเชิงสมรรถนะในด้านนี้ยังรวมถึงทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง และการบริหารความสัมพันธ์กับภาคี (Partnership Management) ซึ่งล้วนเป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้ประสานงานหลักในระดับชาติได้อย่างมั่นใจ

บทบาทเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะ Strategic Driver ของวงการกีฬาไทย ทำให้บุคลากรต้องได้รับการเตรียมพร้อมให้มีทักษะด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการคาดการณ์อนาคต (Strategic Foresight) เพื่อมองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับวงการกีฬา ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม การเสริมสร้างความสามารถด้านการออกแบบ Roadmap การบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management) และการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงนโยบาย จะทำให้บุคลากรสามารถกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรได้อย่างมีหลักฐานรองรับ และสร้างความคล่องตัวในการปรับตัวตามสถานการณ์

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรควรเชื่อมโยงกับการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Culture) เพื่อให้บุคลากรมีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ e-Learning,

Knowledge Management Platform และ Data Analytics จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน การสร้างระบบการพัฒนาอาชีพ (Career Development Framework) และเส้นทางความก้าวหน้า (Career Pathway) ที่ชัดเจน จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ท้ายที่สุด การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นกระบวนการที่วัดผลได้และสอดคล้องกับผลลัพธ์เชิงสังคมและเศรษฐกิจขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบที่แท้จริง เช่น การเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน การเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน การสร้างผลลัพธ์เชิงสังคมผ่านการสนับสนุนเยาวชนและชุมชนเข้าถึงกีฬา จะทำให้เห็นความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อบุคลากรมีสมรรถนะสูงและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อระบบนิเวศกีฬา และช่วยผลักดันให้กีฬาเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ และ Soft Power อย่างยั่งยืน

2.2.2 การรวบรวมข้อมูลประเด็นสำคัญในการพัฒนาบุคคล

ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย ร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรและทีมงานของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (NSDF) ผ่านการพูดคุย อภิปรายเชิงลึกในประเด็น บทบาทที่เข้มแข็งของกองทุนฯ เพื่อช่วยพัฒนาวงการกีฬาไทยให้เกิดความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้พบว่า มีมิติที่เกี่ยวกับ สัมพันธ์ต่อการพัฒนาบุคคล ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติดังนี้

การพัฒนาบุคลากรของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติในช่วง พ.ศ. 2569–2573 จำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศไทยในภาพรวม เริ่มต้นด้วยการทบทวนข้อมูลภายในองค์กรอย่างรอบด้าน ทั้งด้านโครงสร้างการทำงาน สมรรถนะบุคลากร ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และปัจจัยแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ การประชุมกลุ่มย่อยและการพูดคุยเชิงลึกกับผู้บริหารและทีมงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันของกำลังคน รวมถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนา การวิเคราะห์ในสามประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรให้ชัดเจนและวัดผลได้ ประเด็นแนวทางการขับเคลื่อนวงการกีฬาผ่านการสนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ และประเด็นการเสริมสร้างบทบาทให้เข้มแข็งเพื่อการพัฒนากีฬาอย่างยั่งยืน ถือเป็นรากฐานของการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ในประเด็นการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มี Strategic Mindset หรือความสามารถในการมองภาพใหญ่ เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรเข้ากับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และนโยบาย Soft Power ของรัฐบาล เพื่อสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับทิศทางประเทศ การอบรมและเสริมสร้างทักษะด้าน Strategic Foresight, Policy Analysis และ Impact Evaluation จึงเป็นสิ่งจำเป็น บุคลากรควรมีความเข้าใจในเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น Logic Model, Result Chain และ Outcome Mapping

เพื่อใช้กำหนด Roadmap การพัฒนาและออกแบบโครงการที่สร้างผลลัพธ์เชิงคุณภาพและวัดผลได้ การมีความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPI) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินคุณค่าการทำงานได้อย่างเที่ยงตรงและสะท้อนบทบาทที่แท้จริงขององค์กรในการสนับสนุนและพัฒนากีฬา

การพัฒนาบุคลากรยังต้องให้ความสำคัญกับ ระบบนิเวศของการทำงาน (Workforce Ecosystem) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม บุคลากรควรได้รับโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ Classroom Training, Online Learning และ Coaching on the Job เพื่อเสริมสร้างทักษะเชิงลึกและทักษะใหม่ ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลกีฬา (Sports Data Analytics), การบริหารโครงการเชิงซับซ้อน (Project & Portfolio Management), และการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management) การออกแบบ Learning Pathway ที่ชัดเจนสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะทำให้บุคลากรเห็นเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในมิติของวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งสร้าง Culture of Collaboration & Accountability ที่เน้นการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในและเครือข่ายภายนอก สร้างวัฒนธรรมที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมทั้งส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก การคิดเชิงนวัตกรรม และความคล่องตัวในการทำงาน (Agility) เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว การใช้เครื่องมือทางดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) และระบบฐานข้อมูลกลาง (Integrated HR & Performance Database) จะช่วยสร้างการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายงานอย่างราบรื่น

อีกประเด็นสำคัญคือการยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้พร้อมทำหน้าที่เป็น Strategic Driver ของการพัฒนากีฬาไทย บุคลากรต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบนิเวศกีฬาอย่างรอบด้าน เข้าใจห่วงโซ่มูลค่ากีฬา (Sports Value Chain) ตั้งแต่ระดับชุมชน เยาวชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ ไปจนถึงอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อระบุจุดที่องค์กรสามารถเข้าไปเสริมแรง (Leverage Point) และสร้างผลกระทบเชิงบวกสูงสุด นอกจากนี้ ควรเสริมทักษะด้านการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ (Stakeholder Engagement) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อผลักดันการลงทุน การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

การพัฒนาบุคลากรควรครอบคลุมทั้ง Competency Framework ที่ชัดเจน ครอบคลุม Core Competency เช่น ความซื่อสัตย์โปร่งใส การทำงานเชิงบูรณาการ การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา Functional Competency เช่น ความรู้ด้านกฎหมายกีฬา การจัดสรรงบประมาณ การบริหารสัญญา และการวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจสังคม และ Leadership Competency เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการโค้ชทีมงาน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาในทุกมิติตามกรอบสมรรถนะ จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนวงการกีฬาไทยให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับ ผลลัพธ์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ เป็นสิ่งสำคัญ การทำให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะกลไกสร้างผลกระทบระดับประเทศ จะสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) ยกตัวอย่างเช่น การออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบเชิงสังคม เช่น อัตราการเข้าถึงโอกาสทางกีฬาในกลุ่มเยาวชน การเพิ่มสัดส่วนประชากรที่ออกกำลังกายเป็นประจำ หรือการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากกิจกรรมกีฬาที่สนับสนุน จะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการทำงานและมุ่งมั่นสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน การมี Feedback Loop เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานกลับไปยังบุคลากร และการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนพัฒนา จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และการยกระดับสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กองทุนสามารถทำหน้าที่เชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ และสร้างผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศในระยะยาว

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านกีฬาในระดับประเทศ เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงคุณภาพของนักกีฬา ความเข้มแข็งของสมาคมกีฬา และการสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจจากกีฬา กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบกีฬาไทย จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากีฬาในระดับชาติและมาตรฐานสากล เพื่อให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่เป็น “Strategic Driver” ของการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อระบบกีฬาในทุกมิติ การศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้านกีฬาชั้นนำในต่างประเทศถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practices) และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของไทย การวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงลึกจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้างการบริหาร กรอบสมรรถนะบุคลากร ระบบการฝึกอบรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการใช้ข้อมูลในการติดตามผล ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และช่วยยกระดับศักยภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 เพื่อสร้างที่ยั่งยืนให้กับการพัฒนากีฬาไทยในระยะยาว

การเลือกประเทศและองค์กรด้านกีฬาที่ใช้เป็นต้นแบบในการวิเคราะห์เปรียบเทียบมีหลักการพิจารณาที่ชัดเจนเพื่อให้ได้กรณีศึกษา (Case Study) ที่มีความเหมาะสมและสามารถสร้างคุณค่าเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ในการศึกษาคครั้งนี้ได้เลือกองค์กรด้านกีฬารายงานสามประเทศ ได้แก่ UK Sport ของ สหราชอาณาจักร, Sport Canada ของประเทศแคนาดา และ Sport Australia ของออสเตรเลีย โดยมีเหตุผลประกอบหลายประการ

ประการแรก ทั้งสามประเทศมีสถานะเป็นประเทศที่มีระบบการบริหารจัดการกีฬาในระดับชาติเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญในเวทีโลก ทั้งในด้านการสร้างความสำเร็จของนักกีฬา ผลักดันกีฬาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และใช้กีฬาในการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตประชาชน การเลือกประเทศเหล่านี้จึงช่วยให้เห็นแนวปฏิบัติที่ครบวงจร ครอบคลุมทั้งมิติ High Performance, Mass Participation และ Sports Economy

ประการที่สอง ทั้งสามประเทศมีการกำหนด แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านกีฬา (Sport Workforce Strategy) ตัวอย่างชัดเจน เช่น UK Sport มี Competency Framework และ Talent Pathway ที่ใช้พัฒนาบุคลากรตั้งแต่ระดับโค้ชจนถึงผู้บริหารองค์กรกีฬา Sport Canada มีนโยบายที่เน้น Diversity, Inclusion และ Safe Sport เพื่อสร้างระบบการพัฒนาที่เท่าเทียมและยั่งยืน ขณะที่ Sport Australia มี National Sport Workforce Strategy 2020–2030 ซึ่งเป็นกรอบเชิงนโยบายที่ครอบคลุมการสรรหา พัฒนา และรักษากำลังคนอย่างเป็นระบบ การเลือกประเทศเหล่านี้จึงเปิดโอกาสให้สามารถศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีโครงสร้างที่วัดผลได้ และสามารถประยุกต์ใช้กับการออกแบบแผนแม่บท HR ของกองทุน

ประการที่สาม ทั้งสามประเทศมีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ในการวางแผนและประเมินผลบุคลากร เช่น ระบบ Athlete Management System, HR Analytics และ Performance Dashboard ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดิจิทัลของประเทศไทย และจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรมีความทันสมัยและโปร่งใส

ทั้งนี้ได้แสดงผลการวิเคราะห์ดังตาราง

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มิติการเปรียบเทียบ	UK Sport (สหราชอาณาจักร)	Sport Canada (แคนาดา)	Sport Australia (ออสเตรเลีย)
วิสัยทัศน์และบทบาท	มุ่งผลลัพธ์เชิงเหรียญรางวัลระดับโอลิมปิก/พาราลิมปิก	มุ่งความเท่าเทียมและการเข้าถึงกีฬาในทุกกลุ่มประชากร	มุ่งทำให้กีฬาเป็นวิถีชีวิตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ
HR & Workforce Strategy	มี Talent Pathway และ Competency Framework ชัดเจน	ครอบคลุม Diversity, Safe Sport, การฝึกอบรมโค้ช/เจ้าหน้าที่	มี National Sport Workforce Strategy 2020–2030 เป็นกรอบระดับประเทศ
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	โครงการ Performance Pathway, Coach Developer Programme	Athlete Assistance Program, Certification Systems	AIS High Performance Pathway, Online Learning, Governance Training
วัฒนธรรมองค์กร	เน้น Excellence, Integrity, Innovation	เน้น Inclusion และ Safe Sport Culture	เน้น Wellbeing, Inclusion และ Engagement
เทคโนโลยี/ข้อมูล	ใช้ Data Analytics ใน Talent ID และ HR Analytics	ระบบติดตามทุนและผลลัพธ์	Athlete Management System และ Digital-first Approach
การวัดผล	เหรียญรางวัล, Athlete Satisfaction, Workforce Score	Participation Rate, Access Equality, Safe Sport Report	Workforce Capability Index, ROI ของโปรแกรมกีฬา
การเชื่อมโยงเครือข่าย	ร่วมมือกับ National Governing Bodies และ UK Coaching	บูรณาการกับภาครัฐจังหวัดและองค์กรไม่แสวงกำไร	ทำงานร่วมกับองค์กรกีฬาเอกชนและรัฐ

วิสัยทัศน์และบทบาทองค์กร

เมื่อพิจารณาแนวทางขององค์กรด้านกีฬาระดับชาติทั้งสามประเทศ พบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และบทบาทที่มีผลโดยตรงต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระบบกีฬา UK Sport ของสหราชอาณาจักรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างความเป็นเลิศและมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงเหรียญรางวัลในมหกรรมกีฬาโอลิมปิกและพาราลิมปิก ทำให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ UK Sport เน้นที่การระบุ คัดเลือก และพัฒนา “Talent” อย่างเข้มข้น ทั้งในระดับนักกีฬา โค้ช และบุคลากรสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับ High Performance Pathway เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในเวทีโลก วิสัยทัศน์แบบนี้ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องมีความเป็นมืออาชีพสูง มีสมรรถนะทางเทคนิคที่ลึก และมีความเข้าใจในกระบวนการสร้างผลงานที่วัดผลได้ชัดเจน ในขณะที่ Sport Canada เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมมิติความเท่าเทียมและการเข้าถึงกีฬา โดยใช้กีฬาเป็นเครื่องมือสร้างสังคมที่ยุติธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างสุขภาวะประชาชน แนวทางนี้ทำให้การพัฒนาบุคลากรเน้นการสร้างระบบที่ครอบคลุมทุกกลุ่มประชากร มีการยอมรับเรื่อง Diversity, Equity & Inclusion และปลูกฝังวัฒนธรรม Safe Sport เพื่อปกป้องนักกีฬาและบุคลากรจากการล่วงละเมิดทุกรูปแบบ ด้าน Sport Australia มีบทบาทที่กว้างที่สุด เพราะกำหนดให้กีฬากลายเป็นวิถีชีวิตของคนทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกีฬาเข้ากับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Sport Economy) ผ่านการจัดการแข่งขัน การท่องเที่ยวเชิงกีฬา และการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในออสเตรเลียจึงต้องครอบคลุมตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจให้คนทั่วไปเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา ไปจนถึงการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การตลาดกีฬา และการพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ทำให้กีฬาเป็นแหล่งรายได้ของประเทศ การเปรียบเทียบทั้งสามประเทศสะท้อนบทเรียนสำคัญว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และบทบาทขององค์กรกีฬาไม่เพียงมีผลต่อเป้าหมายและตัวชี้วัด แต่ยังเป็นตัวกำหนดทิศทางการสร้างกำลังคนที่สุดคล้องกับภารกิจองค์กร และสามารถใช้เป็นกรอบคิดในการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาคนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกในระดับประเทศได้จริง

HR & Workforce Strategy

เมื่อพิจารณากรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของทั้งสามประเทศ จะเห็นได้ว่าทุกประเทศให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนของกำลังคนในระบบกีฬา UK Sport ใช้โมเดล Talent Pathway ที่วางโครงสร้างการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุตัวบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent Identification) การจัดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ (Talent Development) ไปจนถึงการวัดผลและปรับปรุงตามข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมใช้ Competency Framework เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน ทำให้การบริหารบุคลากรมีทิศทางชัดเจนและวัดผลได้ ส่วน Sport Canada วางยุทธศาสตร์ HR ที่เน้นการสร้าง ความเท่าเทียมและความปลอดภัย โดยใช้แนวทาง *Safe Sport Framework* และนโยบาย Diversity, Equity & Inclusion (DEI) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงการพัฒนาอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้

ยังมีโครงการ Sport Support Program ที่มุ่งสนับสนุนสมาคมกีฬาและโค้ช ให้สามารถรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในระบบได้อย่างต่อเนื่อง ด้าน Sport Australia มีความโดดเด่นที่การจัดทำ *National Sport Workforce Strategy 2020–2030* ซึ่งเป็นกรอบระดับชาติสำหรับพัฒนากำลังคนด้านกีฬาในทุกภาคส่วน ตั้งแต่บุคลากรภาครัฐ สมาคมกีฬา จนถึงอาสาสมัคร โดยมีเป้าหมายเพิ่มจำนวนและคุณภาพของบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของประเทศ แผนนี้ระบุชัดเจนทั้งด้านการสรรหา (Recruitment) การพัฒนา (Development) การสร้างแรงจูงใจและการรักษาคนเก่ง (Retention) ซึ่งเป็นภาพรวมที่ครอบคลุมทั้งระบบ การเปรียบเทียบทั้งสามประเทศสะท้อนว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาคกีฬาต้องมีการวางแผนระยะยาวที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีกรอบสมรรถนะที่ชัดเจน และมีระบบติดตามผลแบบ Data-Driven เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนในบุคลากรสร้างผลลัพธ์ที่วัดได้จริง สำหรับการประยุกต์ใช้ในบริบทไทย การออกแบบ HR & Workforce Strategy ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติจึงควรมีความชัดเจนทั้งในด้าน Competency Model, Learning Pathway และระบบวัดผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรถือเป็นหัวใจของระบบกีฬาในทุกประเทศ และแนวทางที่แต่ละประเทศเลือกใช้สะท้อนมุมมองต่อบทบาทของคนในระบบกีฬาอย่างชัดเจน UK Sport เน้นการสร้างเส้นทางการพัฒนาศักยภาพ (Performance Pathway) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับเยาวชนจนถึงทีมชาติ มีการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ทั้งทักษะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การบริหารจัดการทีม และการโค้ชในระดับสูง เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังมี Continuous Learning Hub ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านโมดูลออนไลน์และเวิร์กช็อป ส่วน Sport Canada ให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างการพัฒนาที่เท่าเทียมและเข้าถึงได้ โดยมีระบบการรับรอง (Certification) สำหรับโค้ชและเจ้าหน้าที่ที่เป็นมาตรฐานกลาง ทำให้คุณภาพบุคลากรมีความสม่ำเสมอทั่วประเทศ อีกทั้งยังสนับสนุนโครงการทุนและโปรแกรมพิเศษสำหรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในกลุ่มที่มีข้อจำกัด เช่น ชุมชนห่างไกลหรือชนพื้นเมือง ซึ่งสะท้อนแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ขณะที่ Sport Australia มีความโดดเด่นในด้านการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Pathway) และพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่ผสมผสานทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลกีฬา (Sports Analytics) และการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับความท้าทายของกีฬาแบบดิจิทัล การวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรควรมีทั้งมิติ “ความลึก” (Deep Expertise) และ “ความกว้าง” (Broad Skills) คือไม่เพียงสร้างผู้เชี่ยวชาญในด้านเฉพาะ แต่ยังเสริมทักษะด้านดิจิทัล การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และความเข้าใจบริบททางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างบูรณาการและขับเคลื่อนระบบกีฬาไปข้างหน้าได้จริง การประยุกต์ใช้ในบริบทไทยจึงควรมุ่งสร้าง Learning Pathway ที่ชัดเจนในทุกระดับ

งาน และผสมผสานการเรียนรู้แบบ Micro-credential, Coaching & Mentoring และการพัฒนาในสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ต่อเนื่องและผลักดันบุคลากรให้เติบโตตามยุทธศาสตร์องค์กรอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงลึกที่กำหนดพฤติกรรม วิธีคิด และแรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว และเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลบรรลุผลได้อย่างยั่งยืน UK Sport สร้างวัฒนธรรมที่ยึดถือค่านิยมหลัก (Core Values) 4 ด้าน ได้แก่ Excellence, Collaboration, Integrity และ Innovation โดยมุ่งสร้างบรรยากาศที่เน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำด้านกีฬาในเวทีโลก วัฒนธรรมนี้ถูกปลูกฝังผ่านกระบวนการสรรหา (Recruitment) ที่เลือกคนที่มี Mindset ตรงกับค่านิยมขององค์กร รวมถึงระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่แสดงออกจริง ส่วน Sport Canada ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งความเท่าเทียมและความปลอดภัย โดยเน้น Safe Sport Culture ที่คุ้มครองนักกีฬาและบุคลากรจากการคุกคาม ล่วงละเมิด และความไม่เป็นธรรมทุกรูปแบบ วัฒนธรรมนี้ไม่เพียงสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ยังช่วยดึงดูดและรักษาคนรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับคุณค่าทางสังคม ด้าน Sport Australia มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม Wellbeing และ Inclusion เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of Belonging) และได้รับการสนับสนุนทั้งในมิติการทำงานและคุณภาพชีวิต โดยเน้นการสร้าง Engagement และการทำงานแบบ Agile ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอไอเดียใหม่ ๆ และทำงานข้ามสายงานได้อย่างคล่องตัว การเปรียบเทียบทั้งสามประเทศชี้ให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นปัจจัยเร่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และพร้อมทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์ระยะยาว สำหรับบริบทไทย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใส และความร่วมมือกับการสร้างนวัตกรรม จะช่วยยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยพลังของคนอย่างแท้จริง

เทคโนโลยีและข้อมูล

การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลถือเป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความแม่นยำ วัดผลได้ และสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Evidence-based Decision Making) อย่างแท้จริง แนวทางของ UK Sport แสดงให้เห็นการบูรณาการข้อมูลเชิงลึกผ่านระบบ Data Analytics ทั้งในกระบวนการ Talent Identification และ Performance Management โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์สมรรถนะ (Performance Dashboard) เพื่อวัดความก้าวหน้าของนักกีฬาและบุคลากรสนับสนุนในทุกๆระดับ ข้อมูลเหล่านี้ถูกใช้ร่วมกับ HR Analytics เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนด้านคนและวางแผนการพัฒนาในอนาคต ส่วน Sport Canada ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการให้ทุนและติดตามผลลัพธ์โครงการกีฬา ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าโครงการใด

ส่งผลต่อการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation Rate) และยกระดับคุณภาพของบุคลากรในระบบได้จริง พร้อมทั้งใช้ฐานข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้าน Safe Sport เช่น การติดตามเหตุการณ์การล่วงละเมิดและมาตรการป้องกัน ขณะที่ Sport Australia มีจุดแข็งที่การใช้เทคโนโลยีแบบ Digital-first Approach และระบบ Athlete Management System ที่เก็บข้อมูลนักกีฬา โค้ช และบุคลากรทั้งหมดไว้ในแพลตฟอร์มกลาง ทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านสมรรถนะ สุขภาพ การฝึกซ้อม และผลการแข่งขันเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างบูรณาการ การเปรียบเทียบทั้งสามประเทศชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยระบบข้อมูลที่ครบถ้วน เชื่อมโยงกัน และเข้าถึงได้ เพื่อสร้างภาพรวมของกำลังคน (Workforce Overview) ที่แม่นยำ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และออกแบบโครงการโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ สำหรับบริบทไทย การนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลที่โปร่งใส คุ้มค่า และได้ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

การวัดผล

การวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การลงทุนด้านคนมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสื่อสารคุณค่าที่สร้างให้กับสังคม UK Sport ใช้ระบบการวัดผลที่ผูกโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน เช่น ผลการคว่ำเหรียญรางวัลในมหกรรมกีฬาใหญ่ ระดับความพึงพอใจของนักกีฬา (Athlete Satisfaction) และตัวชี้วัดการพัฒนากำลังคน (Workforce Development Score) ทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับผลงานเชิงการแข่งขัน ขณะที่ Sport Canada ใช้ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางสังคม เช่น อัตราการมีส่วนร่วมทางกีฬา (Participation Rate) ดัชนีความเท่าเทียมในการเข้าถึงกีฬา (Access Equality Index) และรายงาน Safe Sport ซึ่งสะท้อนคุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัยของนักกีฬา นอกจากนี้ยังวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรผ่านดัชนีการใช้จ่ายงบประมาณ (Funding Utilization Efficiency) เพื่อให้แน่ใจว่าการลงทุนเกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่า สำหรับ Sport Australia การวัดผลครอบคลุมทั้งมิติสุขภาพทางกาย (Physical Activity Data) ความสามารถของกำลังคน (Workforce Capability Index) และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจของโปรแกรมกีฬา (ROI) เพื่อสะท้อนบทบาทของกีฬาในฐานะกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งสามประเทศแสดงให้เห็นแนวโน้มสำคัญว่า การวัดผลไม่ควรจำกัดอยู่ที่ Output เช่น จำนวนโครงการหรือจำนวนผู้เข้าอบรม แต่ควรขยายไปสู่การวัดผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่สะท้อนคุณค่าระยะยาว เช่น การเพิ่มศักยภาพกำลังคน ความพึงพอใจของผู้รับประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในวงกว้าง สำหรับบริบทไทย การกำหนดระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร จะทำให้สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อความสำเร็จของวงการกีฬาและเป้าหมายของประเทศอย่างไร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกวงการกีฬา

เชื่อมโยงเครือข่าย

การเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะทำให้บุคลากรในระบบกีฬาไม่ทำงานแบบแยกส่วน แต่ทำงานประสานกันในระดับประเทศและนานาชาติ UK Sport แสดงให้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการบูรณาการกับ National Governing Bodies (NGBs) และเครือข่าย UK Coaching เพื่อให้การพัฒนาโค้ช นักกีฬา และบุคลากรสนับสนุนดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการจัดประชุม ร่วมออกแบบโปรแกรม และใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรในระบบมีมาตรฐานการทำงานที่สอดคล้องกันทั้งประเทศ ในขณะที่ Sport Canada เชื่อมโยงกับ Provincial และ Territorial Governments รวมถึงองค์กรกีฬาไม่แสวงหากำไร เพื่อให้การพัฒนากำลังคนลงไปถึงระดับพื้นที่ มีการสร้างเครือข่ายอาสาสมัครและผู้จัดการกีฬาในชุมชน (Community Sport Leaders) เพื่อสร้างฐานกำลังคนที่เข้มแข็งตั้งแต่ระดับรากหญ้าไปจนถึงระดับชาติ ส่วน Sport Australia มีจุดเด่นที่การทำงานร่วมกับ National Sporting Organisations (NSOs) ภาครัฐระดับรัฐและเมือง รวมถึงภาคเอกชนในอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อสร้างความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multi-stakeholder Collaboration) ทำให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การฝึกอบรมข้ามองค์กร และโอกาสในการทำงานแบบบูรณาการ การเปรียบเทียบทั้งสามประเทศสะท้อนบทเรียนสำคัญว่าเครือข่ายคือ “ตัวคูณพลัง” (Multiplier) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะทำให้การเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติขยายผลได้เร็วและครอบคลุม การสร้างแพลตฟอร์มกลางสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรและโครงการพัฒนาจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคนสอดคล้องกันทั้งระบบ นอกจากนี้เครือข่ายยังช่วยให้บุคลากรมีโอกาสสร้างประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross-sector Collaboration Skills) ซึ่งเป็นทักษะจำเป็นของบุคลากรสมัยใหม่ สำหรับบริบทไทย การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬา ภาครัฐ เอกชน และชุมชน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อระบบกีฬาไทยอย่างยั่งยืน

บทที่ 3

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) วิเคราะห์อัตลักษณ์ของกองทุน (Organizational DNA) และ การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)

3.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ที่ได้ดำเนินการใน ส่วนของยุทธศาสตร์การกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569 – 2573 ฉบับล่าสุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (NSDF) มีจุดแข็งที่สำคัญหลายประการ ซึ่งเป็นรากฐานให้การขับเคลื่อน การกิจด้านการกีฬาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการได้รับงบประมาณจากรัฐอย่าง สม่าเสมอ (S1) และมีฐานกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน (S2) ผ่านพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งชาติ ทำให้เกิดความ มั่นคงทั้งด้านการบริหารและการใช้งบประมาณ ซึ่งเมื่อผนวกกับโครงสร้างการบริหารที่มี กกท. เป็นหน่วยงานหลัก (S3) จึงเอื้อต่อการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ง่ายยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จุดแข็งอย่างการมีกรอบระเบียบการใช้จ่ายที่ชัดเจน (S6) และการส่งเสริมการกระจายโอกาส ด้านกีฬาไปสู่กลุ่มเปราะบาง (S5) ล้วนสะท้อนถึงภารกิจที่ไม่ได้เน้นเพียงการแข่งขัน แต่ยังมีบทบาทในเชิงสังคม อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนหลายด้านที่ควรได้รับการปรับปรุง เช่น ระบบการติดตามและประเมินผลที่ยัง ไม่เป็นระบบ (W1) ซึ่งทำให้ยากต่อการวัดผลลัพธ์ของโครงการและนำไปสู่การพัฒนาเชิงนโยบายในระยะยาวได้ อย่างแม่นยำ

อีกทั้ง การจัดสรรงบประมาณที่ยังรวมศูนย์ (W2) ทำให้พื้นที่ขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองความ ต้องการในบริบทที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกัน การขาดฐานข้อมูลที่ทันสมัย (W3) และกลไกการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วน (W4) ทำให้กระบวนการออกแบบนโยบายหรือโครงการกีฬาในระดับพื้นที่ยังไม่ตอบโจทย์ประชาชนอย่าง แท้จริง ส่งผลให้ต้องเร่งพัฒนาระบบดิจิทัลและฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ให้ทันต่อยุคใหม่

ตารางที่ 3.1 แสดงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S1. ได้รับงบประมาณจากรัฐอย่างต่อเนื่อง	W1. การประเมินผลและติดตามผลยังไม่เป็นระบบ
S2. มีฐานกฎหมายรองรับที่ชัดเจน (พ.ร.บ.การกีฬาแห่งชาติ)	W2. ระบบการจัดสรรเงินสนับสนุนยังรวมศูนย์
S3. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนผ่าน กทท.	W3. ขาดระบบฐานข้อมูลการเงินและผลลัพธ์ที่ทันสมัย
S4. มีความเชื่อมโยงกับนโยบายชาติและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ (เช่น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจ)	W4. ขาดระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน
S5. เป็นกลไกที่ส่งเสริมความหลากหลายของชนิดกีฬาและสนับสนุนกีฬาในระดับท้องถิ่น	W5. กระบวนการพิจารณาโครงการและงบประมาณยังขาดความคล่องตัว
S6. มีกรอบระเบียบการใช้จ่ายและโครงการที่กำกับโดย กทท. อย่างชัดเจน	
S7. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาเยาวชนและบุคลากรด้านกีฬา	

(2) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พบทั้งโอกาสและอุปสรรคในทุกมิติที่มีผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต โดยในมิติการเมือง (Political) โอกาสสำคัญคือการสนับสนุนจากภาครัฐ (O1) และการบรรจุนโยบายกีฬาไว้ในยุทธศาสตร์ระดับชาติ (O3) ซึ่งทำให้กองทุนมีทิศทางที่มั่นคง แต่ในขณะเดียวกัน ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือการเปลี่ยนคณะรัฐมนตรี (T1, T3) ก็ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความต่อเนื่องของนโยบาย

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) โอกาสเช่นการยกระดับกีฬาเป็น Soft Power (O5) และการใช้กีฬากระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่น (O6) ทำให้กีฬาไม่ใช่เพียงกิจกรรมทางกายภาพ แต่ยังเป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงจากงบประมาณจำกัด (T4) และภาวะเศรษฐกิจถดถอย (T5) อาจลดทอนการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชนในระยะยาว

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural) แนวโน้มสุขภาพและค่านิยมที่เปลี่ยนไป (O7-O9) ทำให้การออกกำลังกายและกีฬาได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในบางพื้นที่ยังประสบปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง (T8) และขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ (T9) ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมในระดับท้องถิ่น

ในด้านเทคโนโลยี (Technological) กองทุนมีโอกาสในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบการฝึกอบรมและบริหารจัดการโครงการ (O10-O12) แต่ความท้าทายสำคัญคือความล้าหลังของระบบข้อมูล (T12) และช่องว่างด้านความรู้เทคโนโลยีของบุคลากรในพื้นที่ (T10)

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) การขับเคลื่อนกีฬาแบบยั่งยืน (O13-O15) และการจัดกิจกรรมแบบ Green Events เป็นแนวโน้มที่ควรส่งเสริม แต่สภาพอากาศแปรปรวน (T14) และข้อจำกัดด้านสถานที่จัดกิจกรรม (T15) ก็เป็นอุปสรรคที่ไม่ควรมองข้าม

สุดท้าย ด้านกฎหมาย (Legal) ถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินงาน โดยการมี พ.ร.บ. การกีฬาแห่งชาติ (O16) เป็นจุดแข็ง แต่ยังมีอุปสรรคจากข้อจำกัดทางกฎหมายระดับท้องถิ่น (T18) และการซ้ำซ้อนของระเบียบที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อเพิ่มความคล่องตัว

ตารางที่ 3.2 แสดงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 การสนับสนุนจากภาครัฐ	T1 การเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีในช่วงปี 2568
O2 นโยบายเชิงรุกของกระทรวง	T2 ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย
O3 การผลักดันนโยบายระดับชาติในกรอบยุทธศาสตร์	T3 ความผันผวนทางการเมือง
O4 การเติบโตของเศรษฐกิจสร้างสรรค์	T4 ภาวะงบประมาณจำกัด
O5 การลงทุนกีฬาเป็น Soft Power	T5 ผลกระทบจากเศรษฐกิจถดถอย
O6 แนวโน้มการใช้กีฬาเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่น	T6 ความต้องการงบประมาณจากพื้นที่ หรือหน่วยงานต่างๆ
O7 ค่านิยมสุขภาพดี	T7 ค่านิยมกลุ่มเสี่ยงไม่สนกีฬา
O8 กีฬาเพื่อสังคม	T8 ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง
O9 การมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมกีฬา	T9 การขาดแคลนบุคลากรท้องถิ่นที่มีทักษะ
O10 เทคโนโลยีกีฬาสมัยใหม่	T10 ช่องว่างด้าน Digital Literacy
O11 ฐานข้อมูลและ AI	T11 ต้นทุนเทคโนโลยีสูง
O12 แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการทุน	T12 การล้าหลังของระบบบริหารจัดการข้อมูล
O13 กีฬาและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน	T13 ปัญหาสิ่งแวดล้อมกระทบกิจกรรม
O14 การใช้พลังงานสะอาด	T14 การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ
O15 แนวโน้มการจัด Green Events	T15 ข้อจำกัดการใช้พื้นที่สาธารณะ
O16 กฎหมายกีฬาแห่งชาติ	T16 ความซ้ำซ้อนระเบียบ
O17 แนวโน้มการมีกฎหมายสนับสนุนใหม่	T17 ช่องโหว่การกำกับงบประมาณ
O18 ข้อเสนอร่างกฎหมายกีฬาเพื่อความเท่าเทียม	

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	T18 ข้อจำกัดทางกฎหมายระดับท้องถิ่น

3.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) ด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

(1) ความเชื่อมโยงระหว่าง SWOT กองทุนฯ กับ SWOT ด้านด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การวางแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อให้แผนที่จัดทำขึ้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลัก และตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การวิเคราะห์สถานการณ์ในเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยเปิดมุมมองต่อจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการองค์กร ข้อมูลจาก SWOT ของกองทุนสะท้อนทั้งศักยภาพและข้อจำกัดในมิติการบริหาร งบประมาณ โครงสร้างการทำงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นการพัฒนากุศลกร

การมีจุดแข็งด้านความมั่นคงทางงบประมาณและกรอบกฎหมายที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีศักยภาพที่จะลงทุนระยะยาวในการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืน ในขณะเดียวกัน จุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการขาดฐานข้อมูลที่ทันสมัย การติดตามประเมินผลที่ไม่เป็นระบบ และความรวมศูนย์ของกระบวนการตัดสินใจ ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบ HR และจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเชิงโครงสร้าง ด้านโอกาส เช่น นโยบายการใช้กีฬาเป็น Soft Power การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล และกระแสสุขภาพที่เพิ่มขึ้น สามารถใช้เป็นแรงขับเคลื่อนให้การพัฒนากุศลกรมุ่งไปที่การเสริมทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์อนาคต ส่วนอุปสรรค เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพในพื้นที่และช่องว่างทางดิจิทัล เป็นสัญญาณเตือนให้ต้องเร่งสร้าง Talent Pipeline และ Upskilling Program เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การเชื่อมโยงผลวิเคราะห์ SWOT ของกองทุนเข้าสู่ SWOT ด้าน HR เป็นการสร้างสะพานเชื่อมระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์บุคคล ทำให้สามารถออกแบบแผนแม่บท HR ที่ไม่เพียงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทุน แต่ยังตอบโจทย์การพัฒนาเชิงระบบ ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการรักษาบุคลากร เพื่อให้กำลังคนมีศักยภาพสูง สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งชาติได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่าง SWOT กองทุนฯ กับ SWOT ด้านด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

มิติ	ประเด็น (ถอดจาก SWOT กองทุนฯ)	การตีความเชื่อมโยงสู่ HR
Strengths (จุดแข็ง)	S1: ได้รับงบประมาณจากรัฐอย่างต่อเนื่อง	มีความมั่นคงทางการเงิน สามารถลงทุนระยะยาวในโครงการพัฒนา HR, Training, Leadership Academy ได้ต่อเนื่อง
	S2: มีฐานกฎหมายรองรับชัดเจน (พ.ร.บ. การกีฬาแห่งชาติ)	กรอบกฎหมายสร้างความมั่นคงให้บุคลากรและเสริมแรงจูงใจ ทำให้สามารถออกแบบระบบ Career Path, Succession Plan ได้ชัด
	S3: โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนผ่าน กกท.	ทำให้สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ (Job Description) และ Competency Framework ได้เป็นระบบ
	S4: เชื่อมโยงนโยบายชาติและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ	บุคลากรสามารถ Align เป้าหมายการทำงานกับยุทธศาสตร์ชาติ HR สามารถออกแบบ KPI ที่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร
	S5: สนับสนุนความหลากหลายของชนิดกีฬาและท้องถิ่น	เปิดโอกาสให้ HR วางแผนสร้างบุคลากรในพื้นที่/กีฬาเฉพาะทาง กระจายโอกาสพัฒนาให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม
	S6: มีกฎระเบียบการใช้จ่ายและโครงการที่ชัดเจน	HR สามารถวางระบบประเมินผลบุคลากรและสวัสดิการให้สอดคล้องระเบียบ ลดความเสี่ยงการทุจริต
	S7: สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรกีฬา	HR สามารถใช้เครือข่ายและงบประมาณสร้าง Learning Pathway และโครงการ Upskilling ที่เข้มแข็ง
Weaknesses (จุดอ่อน)	W1: การติดตามผลไม่เป็นระบบ	HR ขาด HRIS และระบบติดตาม Competency ทำให้การประเมินผลบุคลากรไม่สะท้อนสมรรถนะจริง
	W2: ระบบการจัดสรรเงินสนับสนุนยังรวมศูนย์	บุคลากรขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ HR ควรออกแบบ Delegation of Authority และ Empowerment

มิติ	ประเด็น (ถอดจาก SWOT กองทุนฯ)	การตีความเชื่อมโยงสู่ HR
	W3: ขาดระบบฐานข้อมูลการเงินและผลลัพธ์ที่ทันสมัย	ขาดฐานข้อมูล HR ทำให้ Workforce Planning และ Training Need Analysis ทำได้ยาก ต้องพัฒนา HR Database
	W4: ขาดกลไกการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	HR ควรสร้างระบบ Engagement, Feedback 360° และช่องทางสื่อสารภายในที่ทันสมัย
	W5: กระบวนการพิจารณาโครงการขาดความคล่องตัว	HR ต้องพัฒนาทักษะ Project Management และ Agile Mindset ของบุคลากรให้ทำงานได้เร็วขึ้น
Opportunities (โอกาส)	O1: การสนับสนุนจากภาครัฐ	HR สามารถผลักดันโครงการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ทุนสนับสนุนจากรัฐ และเชื่อมโยงกับโครงการระดับชาติ
	O5: การลงทุนกีฬาเป็น Soft Power	HR ควรพัฒนาทักษะ Sport Diplomacy, Branding และการสื่อสารเชิงนานาชาติให้บุคลากร
	O6: กีฬาเป็นกลไกเศรษฐกิจท้องถิ่น	บุคลากรต้องมีทักษะวิเคราะห์เศรษฐกิจเชิงกีฬา, Community Engagement และ Business Model Design
	O7: ค่านิยมสุขภาพดี	HR ใช้เป็นจุดขายสร้าง Employer Branding ดึงดูด Talent รุ่นใหม่ที่สนใจงานเชิงสุขภาพ/กีฬา
	O8-O9: กีฬาเพื่อสังคมและการมีส่วนร่วม	HR สามารถสร้างโครงการจิตอาสา (CSR) ให้บุคลากรมีส่วนร่วม เพิ่ม Engagement และความภาคภูมิใจ
	O10-O12: เทคโนโลยีกีฬา, ฐานข้อมูล, AI	HR สามารถพัฒนา Digital Literacy, Data Analytics Skill และใช้ HRIS / e-Learning Platform
	O17-O18: แนวโน้มกฎหมายสนับสนุนใหม่	เปิดโอกาสให้พัฒนา Career Path และ Incentive System ให้ทันสมัยตามกรอบกฎหมายใหม่
Threats (อุปสรรค)	T1-T3: ความผันผวนทางการเมือง	HR ต้องสร้างระบบความต่อเนื่อง (HR Continuity Plan) และสร้าง Resilience ของบุคลากร

มิติ	ประเด็น (ถอดจาก SWOT กองทุนฯ)	การตีความเชื่อมโยงสู่ HR
	T4: ภาวะงบประมาณจำกัด	HR ต้องใช้ Cost-Effective Training, Virtual Learning และพัฒนา Multi-skill ให้บุคลากรทำงานได้หลายบทบาท
	T8: ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงกีฬา	ต้องสร้างโครงการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ชนบท/ห่างไกล เพิ่มโอกาสเรียนรู้เท่าเทียม
	T9: ขาดแคลนบุคลากรท้องถิ่น	HR ต้องสร้าง Talent Pipeline, Internship Program, Scholarship เพื่อดึงคนรุ่นใหม่
	T10: ช่องว่าง Digital Literacy	เร่งทำ Digital Upskilling Program เพื่อปิดช่องว่างลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี
	T12: ระบบข้อมูลล้าหลัง	ต้องลงทุน HRIS และระบบข้อมูล Workforce Analytics ให้ทันสมัย
	T16–T18: ความซ้ำซ้อนระเบียบ	HR ควรออกแบบ Policy & Procedure ที่ง่าย กระชับ และส่งเสริมการทำงานแบบ Agile

(2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) ด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นขั้นตอนสำคัญที่มุ่งทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของกำลังคนในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสและความท้าทายในอนาคต เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาสนับสนุนการวางแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองทุน การใช้กรอบการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ช่วยให้เห็นจุดแข็งที่เป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ จุดอ่อนที่ต้องการการพัฒนา โอกาสที่สามารถใช้เป็นแรงผลักดัน และอุปสรรคที่ต้องเตรียมมาตรการรองรับได้อย่างเป็นระบบ

(2.1) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้านบุคลากร จุดแข็ง (Strengths) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติสะท้อนให้เห็นถึงรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล โดย S1 การได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดความยั่งยืนในการลงทุนพัฒนานคนในระยะยาว สามารถวางแผนโครงการเสริมสมรรถนะและการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องไม่สะดุด อีกทั้ง S2 การมีกรอบกฎหมายและโครงสร้างบริหารที่มั่นคงทำให้สามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และวางระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ จุดแข็งด้านบุคลากรยังสะท้อนผ่าน S3 ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและประสบการณ์สูงของบุคลากรในการบริหารทุนกีฬาและการสนับสนุนสมาคมกีฬา ทำให้สามารถดำเนินงานอย่าง

มีอาชีพและตอบสนองนโยบายระดับชาติเชิงประสิทธิผล S4 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมที่มีอยู่ ทำให้การประสานงานและการขับเคลื่อนโครงการเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ S5 อัตลักษณ์องค์กรที่มุ่งเน้นการทำหน้าที่เป็น “Strategic Driver” และ “Ecosystem Builder” บุคลากรจึงไม่เพียงทำหน้าที่เชิงปฏิบัติการ แต่ยังมีบทบาทเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ สุดท้าย S6 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่ครอบคลุมด้าน Policy Orchestration, Monitoring & Evaluation และ Grant Management ช่วยให้อาจยกระดับคุณภาพบุคลากรไปสู่มาตรฐานสากล และสนับสนุนการพัฒนา ระบบ HR ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อน (Weaknesses) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ W1 การขาดระบบฐานข้อมูลบุคลากร (HRIS) และข้อมูลกำลังคนที่ทันสมัย ส่งผลให้การวางแผนกำลังคนและการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคตทำได้ไม่แม่นยำ อีกทั้ง W2 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและขาดตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome KPIs) ทำให้ยากต่อการวัดผลกระทบที่แท้จริงของโครงการพัฒนาและการปรับปรุงกระบวนการในเชิงนโยบาย W3 วัฒนธรรมองค์กรที่ยังรวมศูนย์ (Centralized) ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการและพื้นที่ขาดอำนาจตัดสินใจ ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ช้า นอกจากนี้ยังมี W4 ช่องว่างด้านสมรรถนะ โดยเฉพาะในทักษะดิจิทัล การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม และ Project Management ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในยุคดิจิทัลและยุคที่องค์กรต้องทำงานแบบยืดหยุ่น และสุดท้าย W5 การขาดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และ Talent Pipeline ที่ชัดเจน ทำให้เสี่ยงต่อการขาดบุคลากรสำคัญเมื่อมีการเกษียณอายุหรือเคลื่อนย้ายตำแหน่ง ส่งผลให้ความต่อเนื่องในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์อาจสะดุด ดังนั้นจุดแข็งที่มีอยู่ควรถูกใช้เป็นฐานในการออกแบบกลยุทธ์แก้จุดอ่อน เช่น การใช้ความมั่นคงด้านงบประมาณและโครงสร้างกฎหมายที่มีอยู่เป็นแรงขับเคลื่อนพัฒนา HRIS และวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile เพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะและยกระดับระบบบริหารบุคลากรให้ทันสมัย

ตารางที่ 3.4 แสดงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S1. ได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลงทุนพัฒนาบุคลากรระยะยาวและต่อเนื่อง S2. มีกรอบกฎหมายและโครงสร้างบริหารที่มั่นคง ช่วยให้สามารถวาง Career Path และ Succession Plan ได้ชัดเจน	W1. ขาดระบบฐานข้อมูลบุคลากร (HRIS) และข้อมูลกำลังคนที่เป็นปัจจุบัน ทำให้ Workforce Planning ทำได้ยาก

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S3. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและประสบการณ์สูงในการบริหารทุนกีฬาและสนับสนุนสมาคมกีฬา	W2. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ ขาดตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome/Impact KPIs)
S4. มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ	W3. วัฒนธรรมองค์กรยังรวมศูนย์ ทำให้บุคลากรในพื้นที่ขาดอำนาจตัดสินใจและขาดความคล่องตัว
S5. Organizational DNA เน้นบทบาท “Strategic Driver” และ “Ecosystem Builder” ทำให้บุคลากรมีมุมมองเชิงยุทธศาสตร์และเข้าใจระบบกีฬาในภาพรวม	W4. ช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap) โดยเฉพาะทักษะดิจิทัล การบริหารเชิงนวัตกรรม และ Project Management
S6. มีภารกิจและสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคน เช่น Policy	W5. ขาด Talent Pipeline และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ชัดเจน ทำให้เสี่ยงต่อการขาดบุคลากรทดแทนในอนาคต

(2.2) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

มิติของโอกาส (Opportunities) สภาพแวดล้อมปัจจุบันและอนาคตเปิดพื้นที่สำคัญให้กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติสามารถยกระดับระบบทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร O1 นโยบายการใช้กีฬาเป็น Soft Power ช่วยสร้างความต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้าน Sport Diplomacy และ International Communication ซึ่งเป็นการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถทำงานบนเวทีโลก O2 กระแสการใช้กีฬาเป็นกลไกทางเศรษฐกิจเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการออกแบบโครงการที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้กองทุนมีศักยภาพในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านเทคโนโลยี O3 ความก้าวหน้าของดิจิทัลแพลตฟอร์มและ AI ช่วยให้ HR สามารถปรับตัวเข้าสู่ Data-Driven HR, ใช้ระบบ e-Learning, และสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ผลการพัฒนาแบบ Real-Time ซึ่งจะยกระดับคุณภาพการตัดสินใจ นอกจากนี้ O4 กระแสสังคมที่หันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพและการออกกำลังกายช่วยสร้าง Employer Branding ที่แข็งแกร่ง ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับภาพลักษณ์องค์กร และ O5 การปรับปรุงกฎหมายและนโยบายสนับสนุนใหม่ ๆ ช่วยให้ HR สามารถออกแบบโครงสร้างสวัสดิการและแรงจูงใจที่ทันสมัย สอดคล้องกับวิถีการทำงานแบบ Hybrid และความต้องการของคนรุ่นใหม่

ในทางกลับกัน อุปสรรค (Threats) ที่ปรากฏจากการวิเคราะห์เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจขัดขวางการบรรลุเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคล T1 ความผันผวนทางการเมืองและความไม่ต่อเนื่องของนโยบายอาจทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่แน่นอน กระทบต่อการลงทุนด้านการพัฒนาคนในระยะยาว T2 ภาวะงบประมาณที่จำกัดบีบให้ HR ต้องพิจารณาใช้วิธีการพัฒนาที่คุ้มค่ามากที่สุด เช่น Virtual Learning, Cross-Skilling และการใช้เทคโนโลยีเพื่อประหยัดต้นทุน T3 ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรบุคลากรระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค อาจสร้าง Talent Gap และทำให้ความสามารถในการแข่งขันเชิงพื้นที่ลดลง ขณะที่ T4 การขาดแคลนบุคลากรท้องถิ่นที่มีทักษะสูงทำให้ต้องลงทุนมากขึ้นในการสร้างกำลังคนใหม่และใช้เวลานานกว่าในการพัฒนาให้ถึงมาตรฐานที่ต้องการ นอกจากนี้ T5 ช่องว่างด้าน Digital Literacy และความล้าหลังของระบบข้อมูลเป็นความเสี่ยงสำคัญที่อาจทำให้กองทุนปรับตัวสู่ Digital Transformation ได้ช้ากว่าที่ควร สุดท้าย T6 ความซับซ้อนของกฎระเบียบและขั้นตอนอนุมัติทำให้ HR ขาดความคล่องตัวในการดำเนินโครงการและการตอบสนองต่อความต้องการเร่งด่วน ดังนั้นโอกาสที่มีอยู่ควรถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ในการลดอุปสรรค เช่น ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (O3) แก้ปัญหาช่องว่างข้อมูล (T5) หรือใช้แรงผลักดัน Soft Power (O1) และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (O2) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในภูมิภาคเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

ตารางที่ 3.5 แสดงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ด้านบุคลากร (HR) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1. นโยบายการใช้กีฬาเป็น Soft Power สร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะ Sport Diplomacy และ International Communication</p> <p>O2. กระแสการใช้กีฬาเป็นกลไกทางเศรษฐกิจ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาทักษะ Sport Business และ Impact Evaluation</p> <p>O3. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ AI ช่วยให้ HR สามารถทำ Data-Driven HR, e-Learning และระบบติดตามผลอัตโนมัติ</p> <p>O4. กระแสสังคมที่เน้นสุขภาพและกีฬา ช่วยเสริม Employer Branding และดึงดูด Talent รุ่นใหม่เข้าสู่วงการกีฬา</p>	<p>T1. ความผันผวนทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย อาจกระทบการจัดสรรงบประมาณด้าน HR</p> <p>T2. ภาวะงบประมาณจำกัดทำให้ต้องหาวิธีพัฒนาบุคลากรแบบคุ้มค่าและประหยัดต้นทุน</p> <p>T3. ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรบุคลากรระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค ทำให้เกิด Talent Gap</p> <p>T4. การขาดบุคลากรท้องถิ่นที่มีสมรรถนะสูง ทำให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการสร้างกำลังคนใหม่</p> <p>T5. ช่องว่างด้าน Digital Literacy และความล้าหลังของระบบข้อมูล อาจทำให้การปรับตัวสู่ Digital Transformation ช้ากว่าที่ควร</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O5. การปรับปรุงกฎหมายและนโยบายสนับสนุนใหม่ ๆ ช่วยให้ HR ออกแบบสวัสดิการและแรงจูงใจที่ทันสมัยและยืดหยุ่นมากขึ้น	T6. ความซ้ำซ้อนของกฎระเบียบและขั้นตอนการอนุมัติ อาจทำให้ HR ขาดความคล่องตัวในการดำเนินโครงการ

3.2 วิเคราะห์อัตลักษณ์ของกองทุน (Organizational DNA) และการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

3.2.1 การวิเคราะห์ Corporate Identity ของการวิเคราะห์สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การทำความเข้าใจ “ตัวตน” ขององค์กรในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกลไกการบริหารที่สะสมและฝังรากอยู่ในกระบวนการทำงาน ทั้งในระดับวิถีคิด ค่านิยม และการปฏิบัติจริง โดยการถอดรหัสอัตลักษณ์ในส่วนนี้ มุ่งเน้นการทำความเข้าใจองค์ประกอบภายในที่หล่อหลอมบทบาท ความเชื่อ และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรในอนาคตอย่างสอดคล้องกับบทบาทเชิงกลยุทธ์ของกองทุน

กรอบวิเคราะห์ที่ใช้ในส่วนนี้พัฒนามาจากแนวคิด “Cultural Web” ของ Johnson & Scholes ซึ่งครอบคลุม 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ เรื่องเล่าในองค์กร (Stories), สัญลักษณ์ (Symbols), โครงสร้างอำนาจ (Power Structures), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures), ระบบควบคุม (Control Systems) และ พิธีกรรมและกิจวัตรประจำวัน (Routines and Rituals) โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเข้าใจอัตลักษณ์เชิงลึกของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และเป็นฐานสำหรับการพัฒนาไปสู่ “องค์กรเชิงกลยุทธ์” ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในระบบกีฬาไทย

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์ Corporate Identity ขององค์กร

องค์ประกอบหลัก	การวิเคราะห์
1. เรื่องเล่า/ ความสำเร็จ (Stories)	เรื่องเล่าองค์กรของ NSDF มุ่งเน้นความสำเร็จในการสนับสนุนกีฬาทุกระดับ เช่น การผลักดันนักกีฬาสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ, การพัฒนากีฬาพื้นฐานสู่กีฬาขั้นสูง, และการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศผ่านเวทีระดับโลก เช่น โอลิมปิก และซีเกมส์ เป็นต้น เรื่องเล่าเหล่านี้ต่อยอดจากภาพของ NSDF ว่าเป็น “เบื้องหลังความสำเร็จของชาติในสนามกีฬา”
2. สัญลักษณ์ (Symbols)	NSDF ใช้โลโก้ที่มีรูปแบบเฉพาะเชิงสัญลักษณ์ของความเป็นราชการและกีฬา ผสมผสานกับสีทอง-กรม ที่สะท้อนถึงอำนาจ ความมั่นคง และเกียรติภูมิของชาติ สื่อสารถึงบทบาทในฐานะหน่วยงานระดับชาติเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬา
3. โครงสร้างอำนาจ (Power Structures)	NSDF มีโครงสร้างอำนาจที่อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการกองทุน ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นประธาน ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับระดับนโยบายสูงสุด ขณะเดียวกัน กลไกการพิจารณาสนับสนุนทุนอยู่ในระดับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ สะท้อนการรวมศูนย์อำนาจอย่างมีระบบ
4. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)	มีลักษณะกึ่งราชการ โดยเน้นการมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และกลไกภายในที่ทำงานประสานร่วมกับหน่วยงานอื่น (เช่น สมาคมกีฬา, การกีฬาแห่งประเทศไทย) มีความซับซ้อนในชั้นการอนุมัติและจัดสรรงบประมาณ แต่ยังคงขาดกลไกสนับสนุนระดับพื้นที่
5. ระบบควบคุม (Control Systems)	NSDF มีระบบควบคุมที่อยู่ภายใต้ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยมีกลไกการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณผ่านคณะกรรมการและอนุกรรมการในแต่ละด้าน รวมถึงการรายงานผลโครงการอย่างเป็นทางการ ซึ่งสะท้อนถึงความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ระบบควบคุมดังกล่าวยังเปิดโอกาสให้พัฒนาเครื่องมือใหม่ เช่น Dashboard การติดตามผลแบบ Real-time และระบบประเมินผลกระทบ (Outcome & Impact Evaluation) เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมของการลงทุนด้านกีฬาในอนาคต ทั้งนี้ โครงสร้างระบบควบคุมปัจจุบันถือเป็นรากฐานที่มั่นคงซึ่งสามารถต่อยอดสู่การเป็น “องค์กรเชิงข้อมูล” (Data-Driven Organization) ได้
6. วิธีการทำงาน ประจำวัน (Routines and Rituals)	วัฒนธรรมการทำงานเน้นตามระเบียบราชการและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดประชุมเพื่ออนุมัติงบประมาณ, การส่งเอกสารประเมินผลลัพธ์, การประชุมคณะอนุกรรมการ

องค์ประกอบหลัก	การวิเคราะห์
	ต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของพิธีกรรมประจำ ซึ่งช่วยสร้างความมั่นคงในกระบวนการ แต่บางครั้งอาจขาดความยืดหยุ่น

3.2.2 การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กร (Organizational DNA) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การทำความเข้าใจ “อัตลักษณ์องค์กร” หรือ Organizational DNA ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (NSDF) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการปรับปรุงบทบาทและการบริหารให้ตอบสนองต่อทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบ Cultural Web Model ของ Johnson & Scholes ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ เรื่องเล่าในองค์กร (Stories), พิธีกรรมและกิจวัตร (Rituals and Routines), สัญลักษณ์ (Symbols), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures), ระบบควบคุม (Control Systems) และโครงสร้างอำนาจ (Power Structures) มาเป็นกรอบวิเคราะห์ดังนี้

เรื่องเล่าในองค์กร (Stories) ของ NSDF สะท้อนถึงความภาคภูมิใจในการเป็น “กลไกเบื้องหลังความสำเร็จของวงการกีฬาไทย” โดยเฉพาะการมีส่วนผลักดันให้นักกีฬาไทยคว้าชัยในเวทีระดับโลก เช่น โอลิมปิก เอเชียนเกมส์ และซีเกมส์ ซึ่งกลายเป็นเรื่องเล่าที่แฝงอยู่ในวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจที่ส่งต่อให้คนรุ่นใหม่มีเป้าหมายในการสร้างชื่อเสียงแก่ประเทศชาติผ่านกีฬา เรื่องเล่าดังกล่าวช่วยต่อยอดถึงบทบาทของกองทุนในฐานะผู้สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของนักกีฬาไทยทุกระดับ

พิธีกรรมและกิจวัตร (Rituals and Routines) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติยังมีลักษณะเชิงระบบราชการอยู่พอสมควร เช่น การอนุมัติงบประมาณตามรอบปีงบประมาณ การจัดประชุมพิจารณาโครงการตามกลไกคณะอนุกรรมการ และการติดตามผลโครงการที่ได้รับทุนอย่างเป็นขั้นตอน อย่างไรก็ตาม กองทุนเริ่มปรับกิจวัตรให้ทันสมัยขึ้น โดยส่งเสริมการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (Results-Based Management) เช่น การประเมินผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตจากการเล่นกีฬา ซึ่งเป็นพัฒนาการที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงผ่านจากงานเชิงงบประมาณ สู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ในระบบกีฬา

สัญลักษณ์ (Symbols) ที่สำคัญของ NSDF ได้แก่ การปรากฏตัวในเวทีระดับชาติ การสนับสนุนสมาคมกีฬาในระดับชาติ และการใช้ภาพลักษณ์ของความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมุ่งมั่นเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของวงการกีฬาไทย แม้กองทุนจะยังไม่มี “ตราสัญลักษณ์” แยกเฉพาะตัว แต่การใช้ชื่อภายใต้การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ก็ช่วยเสริมความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์เชิงบวกในสายตาสาธารณชน รวมถึงนักกีฬา สมาคมกีฬา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures) ของ NSDF ถูกออกแบบให้มีความครอบคลุมและมีตัวแทนจากหลายภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารกองทุน คณะอนุกรรมการแยกตามกลุ่มกีฬา และฝ่ายปฏิบัติการภายใต้กองทุนในระดับกกท. การมีตัวแทนจากสมาคมกีฬา สถาบันการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจาก

หลายสาขาทำให้โครงสร้างนี้มีลักษณะ “เปิดกว้างเชิงสถาบัน” (Institutional Inclusiveness) และสะท้อนถึงความพยายามผสมผสานระหว่างมุมมองเชิงยุทธศาสตร์กับเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็น DNA สำคัญขององค์กรสนับสนุนด้านการพัฒนากีฬา

ระบบควบคุม (Control Systems) ของกองทุนมีจุดแข็งที่ความรัดกุมและการตรวจสอบได้ในเชิงการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล (M&E) ให้สอดคล้องกับผลกระทบเชิงนโยบาย เช่น การวัดผลสัมฤทธิ์ทางสังคม การสร้างระบบนิเวศกีฬา และผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ ยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อยกระดับบทบาทจาก “ผู้จ่ายเงิน” สู่ “ผู้ออกแบบผลลัพธ์ระดับระบบ” อย่างแท้จริง

โครงสร้างอำนาจ (Power Structures) แสดงให้เห็นว่าอำนาจตัดสินใจยังอยู่ในมือของคณะกรรมการระดับสูง แต่ในทางปฏิบัติ มีความพยายามสร้างการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานกีฬา สมาคมกีฬา และเครือข่ายในระดับภูมิภาคมากขึ้น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากอำนาจแบบรวมศูนย์ สู่การ “สร้างกลไกเครือข่าย” ที่ขับเคลื่อนระบบกีฬาไทยทั้งแนวตั้งและแนวนอน

อัตลักษณ์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ คือ “NSDF คือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีอัตลักษณ์แบบ Hybrid Governance ดำรงอยู่ระหว่างระบบราชการกับแนวทางพัฒนาแบบ Ecosystem Builder ด้วยพลังของการสนับสนุนที่ขับเคลื่อนผ่านค่านิยมแห่งความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และศรัทธาในพลังของกีฬาในการเปลี่ยนแปลงสังคมวัฒนธรรมองค์กรฝังรากอยู่กับความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก ในขณะที่พยายามแปรเปลี่ยนบทบาทจากผู้อนุมัติงบประมาณ ไปสู่ ‘สถาบันเชิงนโยบาย’ ที่สามารถออกแบบแนวทาง สนับสนุนระบบ และสร้างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคมได้อย่างเป็นระบบ”

คำอธิบายเชิงลึก

- **Hybrid Governance:** NSDF ดำเนินงานอยู่บนรอยต่อของ "ความเป็นราชการ" และ "แนวคิดการบริหารแบบนิเวศ" (Ecosystem Governance) มีกรอบระเบียบราชการแต่เริ่มเปิดรับเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น Monitoring & Evaluation, Impact Evaluation, Data Governance
- **Cultural Memory:** มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดโยงกับ "เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จของชาติ" โดยเฉพาะในกีฬาโอลิมปิก เอเชียนเกมส์ ถือเป็นแรงผลักดันทางวาทกรรมที่ทำให้ “กีฬา” มีฐานะมากกว่าการออกกำลังกาย แต่คือ เครื่องมือสร้าง Soft Power และอัตลักษณ์ชาติ
- **Evolving Identity:** จากเดิมที่เป็นผู้บริหารจัดการงบประมาณ กลายเป็น Strategic Enabler ที่สร้างเงื่อนไขให้ระบบกีฬาเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์มากกว่าการจ่ายงบประมาณ
- **กลไกสร้างอิทธิพล (Power Structures)** ไม่ได้อยู่ที่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถในการชี้เป้าทิศทาง สร้างแนวร่วม และวางกลไกเชิงนโยบายกีฬาไทย

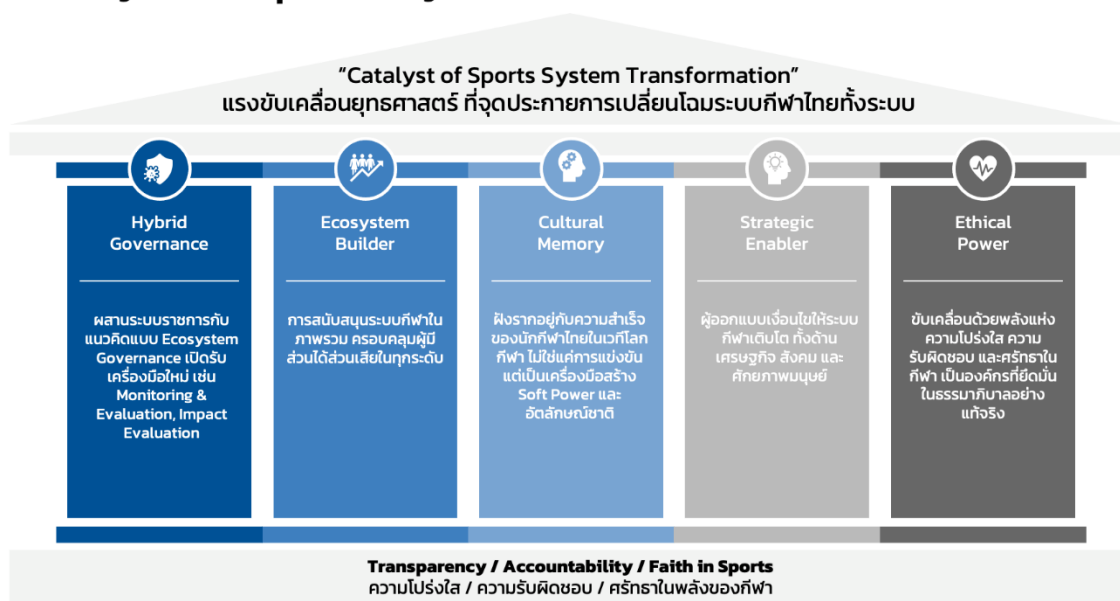
HECSE Framework: The DNA of NSDF

อัตลักษณ์ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (NSDF) สามารถถอดรหัสได้ผ่านกรอบแนวคิด HECSE ซึ่งสะท้อนคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทผู้ออกแบบระบบนิเวศกีฬาไทยอย่างยั่งยืน โดยคำว่า HECSE ย่อมาจาก

- **H** – Hybrid Governance: ผสานระบบราชการกับแนวคิดแบบ Ecosystem Governance เปิดรับเครื่องมือใหม่ เช่น Monitoring & Evaluation, Impact Evaluation
- **E** – Ecosystem Builder: จากการเป็นผู้ให้ทุนแบบเฉพาะกิจ สู่การสนับสนุนระบบกีฬาในภาพรวมครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ
- **C** – Cultural Memory: ฝังรากอยู่กับความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก กีฬาไม่ใช่แค่การแข่งขัน แต่เป็นเครื่องมือสร้าง Soft Power และอัตลักษณ์ชาติ
- **S** – Strategic Enabler: NSDF ไม่ใช่แค่ผู้อนุมัติงบประมาณ แต่คือผู้ออกแบบเงื่อนไขให้ระบบกีฬาเติบโต ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และศักยภาพมนุษย์
- **E** – Ethical Power: ขับเคลื่อนด้วยพลังแห่งความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และศรัทธาในกีฬา เป็นองค์กรที่ยึดมั่นในธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

ภาพที่ 3.1 HECSE Framework เสาหลักแห่งการเปลี่ยนผ่านระบบกีฬาไทยสู่ความยั่งยืน

Catalyst of Sports System Transformation



3.2.3 การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (NSDF) อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญจากบทบาท “ผู้อนุมัติงบประมาณ” ไปสู่การเป็น “กลไกเชิงนโยบาย” ที่ทำหน้าที่ผลักดันระบบนิเวศกีฬาทั้งระบบให้เติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยอัตลักษณ์แบบ Hybrid Governance ที่อยู่กึ่งกลางระหว่างระบบราชการกับแนวทางการบริหารจัดการแบบ Ecosystem-Oriented สิ่งนี้สะท้อนผ่าน “ขีดความสามารถหลัก” หรือ Core Competency ที่โดดเด่น ซึ่งสามารถจำแนกตามกรอบคิด 7S ของ McKinsey ได้อย่างชัดเจน ทั้งในมิติกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ค่านิยม ทักษะ และภาวะผู้นำ

ด้าน **Strategy** กองทุนฯ มีขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Strategic Sports Policy Orchestration หรือความสามารถในการเป็นผู้ออกแบบและประสานการดำเนินนโยบายด้านกีฬาในระดับประเทศ ไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางของการสนับสนุนกีฬานั้น แต่ยังเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงสังคม เศรษฐกิจ และการสร้าง Soft Power ของชาติ ผ่านการใช้อิงหลักฐานแบบ Evidence-based Policy, การประเมินผลลัพธ์ (Impact Evaluation) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบกีฬาไทย นี่คือการขับเคลื่อนจาก “งบประมาณ” สู่ “ระบบความคิดเชิงนโยบาย”

ด้าน **Structure** พัฒนาขีดความสามารถแบบ Hybrid Governance & Network-Based Structure ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเฉพาะกรอบราชการ แต่สามารถดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสมาคมกีฬา สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม โครงสร้างแบบนี้ช่วยให้กองทุนฯ เป็นกลไกกลางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ด้าน **Systems** หนึ่งใน Core Competency ที่สำคัญที่สุดคือ Transparent & Accountable Granting System ซึ่งหมายถึงระบบบริหารจัดการทุนสนับสนุนที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ใช้ระบบเทคโนโลยี เช่น e-Grant, ระบบติดตามผล (Monitoring & Evaluation), และกลไก Outcome Mapping ที่สามารถวัดผลลัพธ์ที่แท้จริงจากการลงทุนงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ กองทุนฯ ไม่ใช่เพียง “ผู้ให้ทุน” แต่เป็น “ผู้สร้างผลกระทบ”

ด้าน **Shared Values** หรือค่านิยมร่วมในองค์กร กองทุนฯ มีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนผ่าน Belief in Sports for National Identity & Transformation นั่นคือความเชื่อมั่นว่ากีฬามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างอัตลักษณ์ชาติและการพัฒนาเชิงสังคม ซึ่งยึดโยงกับเรื่องเล่าความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก ค่านิยมนี้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนภายในองค์กร และเป็นฐานจิตวิญญาณของการทำงานทุกระดับ

ด้าน **Style** กองทุนฯ พัฒนา Collaborative & Enabling Leadership เป็นภาวะผู้นำแบบเอื้อต่อการเติบโตของระบบกีฬา ไม่ใช่ผู้นำที่สั่งการ แต่เป็น Facilitator, Strategic Partner และ System Builder ที่สามารถประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความเชื่อมโยง และออกแบบแนวทางร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับชาติ

ด้าน **Staff** คือขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเข้าใจในมิตินโยบาย การวิเคราะห์โครงการ การบริหารงบประมาณ และการทำงานแบบเครือข่าย ความสามารถนี้ถูกถักทออยู่ใน Policy-Oriented, Network-Savvy Talent ที่ทำให้ กองทุนฯ สามารถดำเนินภารกิจในบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุดท้ายคือ **Skills** ซึ่งหมายถึง Monitoring & Evaluation, Impact Evaluation, Ecosystem Design เป็นทักษะที่เฉพาะเจาะจง และเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ-สังคม, การออกแบบระบบนิเวศกีฬา, และการสังเคราะห์ผลลัพธ์จากการสนับสนุนทุนในระดับมหภาค

โดยรวมแล้ว ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของ กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ไม่ได้ตั้งอยู่บน “ระบบราชการแบบเดิม” แต่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับบทบาทใหม่ในฐานะ “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่ออกแบบระบบ สนับสนุนภาคี และขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของระบบกีฬาไทยอย่างยั่งยืน ขีดความสามารถเหล่านี้ไม่เพียงตอบโจทย์ปัจจุบัน แต่ยังวางรากฐานสำคัญต่อการเติบโตของระบบนิเวศกีฬาแห่งชาติในระยะยาว

ตารางที่ 3.7 แสดงสมรรถนะหลักของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

หมวด 7S	Core Competency	คำอธิบาย
1. Strategy	Strategic Sports Policy Orchestration (ความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายกีฬาเชิงกลยุทธ์)	ความสามารถในการออกแบบ ทบทวน และกำหนดทิศทางการนโยบายกีฬาแห่งชาติแบบองค์รวม โดยใช้แนวทาง Evidence-based Policy, Impact Evaluation และ Stakeholder Engagement เพื่อสร้างผลกระทบเชิงระบบ ไม่ใช่แค่การจัดสรรงบประมาณรายกิจกรรม
2. Structure	Hybrid Governance & Network-Based Structure (โครงสร้างบริหารแบบไฮบริดที่เปิดรับการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย)	สามารถดำเนินการในรูปแบบกึ่งราชการและกึ่งเครือข่าย (semi-autonomous / ecosystem model) เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบกีฬาแบบ Cross-sectoral อย่างมีประสิทธิภาพ
3. Systems	Transparent & Accountable Granting System (ระบบบริหารจัดการทุนแบบโปร่งใสและตรวจสอบได้)	มีระบบการสนับสนุนทุน (Granting System) ที่โปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-Grant) และระบบติดตามประเมินผล (M&E, Outcome Mapping) เพื่อติดตามผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ
4. Shared Values	Belief in Sports for National Identity & Transformation (ความศรัทธาว่ากีฬา	ค่านิยมร่วมในองค์กรคือ ความเชื่อในพลังของกีฬาในการยกระดับคุณภาพชีวิต สร้าง Soft

หมวด 7S	Core Competency	คำอธิบาย
	คือเครื่องมือสร้างชาติและการเปลี่ยนผ่านสังคม)	Power และเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งฝังรากอยู่ในความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก
5. Style	Collaborative & Enabling Leadership (ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและเอื้อต่อการเติบโตของระบบกีฬา)	ผู้นำของกองทุนฯ ไม่ได้ใช้วิธีสั่งการแบบบนลงล่าง แต่มีลักษณะผู้นำแบบ Facilitator และ Strategic Partner ที่สนับสนุนให้ภาคีในระบบกีฬาเติบโตอย่างยั่งยืน
6. Staff	Policy-Oriented, Network-Savvy Talent (บุคลากรที่มีศักยภาพด้านนโยบาย และเข้าใจบริบทเครือข่ายกีฬา)	บุคลากรมีความเข้าใจทั้งมิติการออกแบนโยบาย, ระบบการเงินการคลัง และการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบกีฬา ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินบทบาทในฐานะสถาบันเชิงนโยบายกีฬา
7. Skills	M&E / Impact Evaluation / Ecosystem Design (ทักษะด้านการประเมินผล การออกแบบระบบ และการบริหารแบบนิเวศ)	เป็นองค์กรที่พัฒนา “ทักษะเฉพาะทาง” ได้แก่ การวิเคราะห์ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์, การออกแบบระบบนิเวศกีฬา, และการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ-สังคมของการลงทุนด้านกีฬา

3.2.4 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์องค์กรกับสมรรถนะหลัก

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (NSDF) มีอัตลักษณ์องค์กร (Organizational DNA) ที่โดดเด่นและมีพลวัต โดยยึดโยงอยู่กับบทบาทในฐานะ “ผู้ขับเคลื่อนคุณค่ากีฬาแห่งชาติแบบองค์รวม (Strategic Orchestrator of National Sports Value)” และ “ตัวเร่งการเปลี่ยนผ่านของระบบกีฬาไทย (Catalyst of Sports System Transformation)” ซึ่งอัตลักษณ์ดังกล่าวสะท้อนผ่านเสาหลัก 5 ด้าน ได้แก่ Hybrid Governance, Ecosystem Builder, Cultural Memory, Strategic Enabler และ Ethical Power ซึ่งทุกองค์ประกอบต่างมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนา “สมรรถนะหลัก” หรือ Core Competency ที่จำเป็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์องค์กรในระยะยาว

การเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ระหว่างอัตลักษณ์กับสมรรถนะหลักสามารถเห็นได้ชัดจากการแปลงคุณค่าภายในเป็นศักยภาพเชิงระบบ โดยใช้กรอบอ้างอิงของ 7S ของ McKinsey เพื่อระบุขอบเขตของสมรรถนะหลักในแต่ละมิติ ได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff และ Style ซึ่งกองทุนได้นำอัตลักษณ์แต่ละด้านมาปรับใช้เพื่อหล่อหลอมให้เกิดความได้เปรียบเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติการ

ด้าน Strategy ความเป็น Hybrid Governance ทำให้กองทุนมีความสามารถในการประสานยุทธศาสตร์ ในหลากหลายระดับ ทั้งในระดับนโยบายภาครัฐ และระดับการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โดยไม่ติดอยู่ในกรอบ คิดแบบราชการดั้งเดิม กลับสามารถใช้แนวคิด Evidence-based Policy, Impact Evaluation และระบบ M&E (Monitoring & Evaluation) มาผนวกเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนี่คือสมรรถนะหลักที่สะท้อน ความสามารถในการวางยุทธศาสตร์แบบมีพลวัตและอิงผลลัพธ์ มิติ Structure และ Systems กองทุนได้พัฒนา รูปแบบการบริหารแบบ Ecosystem Builder ซึ่งไม่ได้เพียงแค่ออกงบประมาณหรือให้ทุนสนับสนุนเท่านั้น แต่ยังมี ความสามารถในการออกแบบระบบและกลไกที่สร้างเงื่อนไขให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน เช่น การจัดทำมาตรฐานการใช้จ่ายเงิน การออกแบบระบบข้อมูลกีฬา และการตั้งโจทย์ผลลัพธ์ทางสังคม (Outcome-Oriented) ซึ่งถือเป็นโครงสร้างและระบบที่หล่อหลอมให้เกิดสมรรถนะการบริหารแบบข้ามองค์กร (Cross-organizational Management)

ด้าน Shared Values และ Cultural Memory อัตลักษณ์ของกองทุนที่ฝังรากอยู่ในความภาคภูมิใจใน ความสำเร็จของนักกีฬาไทยในระดับโลก ได้นำมาสู่การสร้างค่านิยมร่วมที่เชื่อใน “พลังของกีฬาในการสร้างชาติ” และยึดหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และศรัทธาต่อสาธารณะ นี่คือนวัตกรรมทางวัฒนธรรมที่เป็นฐานของ ความชอบธรรมในบทบาทของกองทุนในสายตาสาธารณะ

ด้าน Skills และ Staff อัตลักษณ์ในฐานะ Strategic Enabler ทำให้กองทุนมุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มี ความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking), การสื่อสารนโยบาย, การทำงานกับภาคี และการบริหารข้อมูล เชิงยุทธศาสตร์ นี่คือนวัตกรรมที่แตกต่างจากองค์กรรัฐทั่วไป ซึ่งเน้นแต่การบริหารงบประมาณหรือการรายงานผล ตามกรอบราชการเท่านั้น สุดท้ายในด้าน Style กองทุนได้นำเสนออัตลักษณ์ด้าน Ethical Power ซึ่งสะท้อนผ่าน รูปแบบภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในธรรมาภิบาล ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามกฎ แต่คือการตั้งมาตรฐานใหม่ของบทบาท องค์กรในฐานะผู้ออกแบบระบบนิเวศกีฬาไทย และผู้ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศในระยะยาว

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมจะเห็นได้ว่า อัตลักษณ์องค์กร (Organizational DNA) ไม่ได้เป็นเพียงกรอบ แนวคิดหรือภาพลักษณ์ที่วางไว้เท่านั้น แต่ได้กลายเป็นพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการกำหนดและพัฒนา สมรรถนะหลักของกองทุนอย่างลึกซึ้ง จุดแข็งสำคัญของกองทุนคือการมีอัตลักษณ์ที่สามารถ “สื่อสาร” และ “ขับเคลื่อน” ได้ในเชิงระบบ ขณะที่จุดที่ควรพัฒนาคือการแปลงคุณค่าดังกล่าวให้เป็นรูปธรรมเชิงปฏิบัติที่วัดผลได้ อย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าหมายด้านผลลัพธ์ในระดับระบบ (Systemic Impact) และการออกแบบเครื่องมือ ประเมินสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตามบทบาทใหม่นี้ได้อย่างเหมาะสม

ความเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและสมรรถนะหลักของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ คือ รากฐานสำคัญของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ “องค์กรเชิงยุทธศาสตร์” ที่ไม่ได้เพียงตอบสนองงบประมาณ แต่สามารถ ออกแบบอนาคตของระบบกีฬาไทยได้อย่างยั่งยืน

3.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาแผนแม่บท HR ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

การพัฒนาแผนแม่บท HR ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติควรใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT, อัตลักษณ์องค์กร (Organizational DNA) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นกรอบอ้างอิงหลัก เพื่อให้การวางยุทธศาสตร์บุคลากรสอดคล้องกับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่การเป็น “Strategic Enabler” และ “Ecosystem Builder”

1. การสร้างระบบข้อมูลและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRIS & Workforce Planning) จากจุดอ่อนด้านการขาดฐานข้อมูลบุคลากร (W1) และระบบติดตามประเมินผล (W2) ควรพัฒนา HRIS ที่บูรณาการข้อมูลกำลังคนในทุกระดับ และเชื่อมโยงกับระบบการติดตามผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น Outcome Mapping และ Impact Evaluation เพื่อให้การวางแผน Workforce Planning สามารถคาดการณ์ความต้องการกำลังคนตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และออกแบบการพัฒนาแบบ Targeted Upskilling ที่สอดคล้องกับ Core Competency ในด้าน Policy Orchestration, Monitoring & Evaluation, และ Grant Management

2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงลึก (Competency Development & Talent Pipeline) ควรกำหนด Competency Model ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กร เช่น Strategic Thinking, Evidence-based Policy Design, Ecosystem Collaboration และ Data Analytics พร้อมจัดทำแผน Talent Pipeline และ Succession Plan ที่ชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านบทบาทจาก “ผู้นุม่ดิงบประมาณ” สู่ “ผู้ออกแบบระบบนิเวศ” การพัฒนาบุคลากรควรใช้แนวทาง Learning Journey ที่หลากหลาย เช่น e-Learning, Coaching, Mentoring และ Simulation Workshop เพื่อเร่งปิด Competency Gap ในด้าน Digital, Project Management และ Sport Diplomacy

3. การปรับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการทำงาน (Culture Transformation & Agile HR) เพื่อลดข้อจำกัดจากการรวมศูนย์ (W3) และเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ HR ควรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ Agile Organization ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในพื้นที่ที่มีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น (Empowerment) และใช้แนวทางการทำงานแบบ Cross-functional Team ซึ่งสอดคล้องกับบทบาท “Ecosystem Builder” การปรับวัฒนธรรมควรเชื่อมโยงกับค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่เชื่อในพลังของกีฬาในการสร้างชาติ เพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และเพิ่มความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

4. การเสริมสร้าง Employer Branding และการดึงดูดบุคลากรคุณภาพ (Talent Attraction & Retention) ควรใช้กระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับกีฬาและสุขภาพ (O4) ในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรว่าเป็น “Strategic Enabler” ที่ขับเคลื่อน Soft Power ของชาติ เพื่อดึงดูด Talent รุ่นใหม่เข้าสู่องค์กร การออกแบบสวัสดิการและแรงจูงใจควรยืดหยุ่นและสอดคล้องกับแนวโน้มการทำงานยุคใหม่ เช่น Hybrid Work, Wellness

Program, Performance-based Incentives และ Career Path ที่โปร่งใส เพื่อรักษาบุคลากรคุณภาพในระยะยาว

5. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุน HR (Digital HR & Analytics) การลงทุนใน Digital HR ครอบคลุมเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (People Analytics), ระบบ e-Performance Management และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อให้การตัดสินใจด้าน HR มีข้อมูลสนับสนุนแบบ Real-time ลดความเสี่ยงจากช่องว่างด้าน Digital Literacy (T5) และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนบุคลากรให้เหมาะสมกับภาวะงบประมาณจำกัด (T2)

6. การเชื่อมโยง HR กับผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic HR Metrics) ควรออกแบบ HR Scorecard ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การเพิ่มขีดความสามารถเชิงนโยบาย การสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม และการเสริมสร้างความสามารถของระบบนิเวศกีฬา เพื่อให้การประเมินผลด้าน HR ไม่เพียงวัดผลเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนคนอบรม) แต่เน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพ (เช่น การยกระดับคุณภาพการตัดสินใจเชิงนโยบาย หรือการสร้างความร่วมมือเชิงระบบ)

บทที่ 4

แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569 – 2573

“แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569 – 2573” จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ที่กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติต้องขับเคลื่อนในช่วงระยะเวลาสำคัญข้างหน้า ภายใต้บริบทการพัฒนากีฬาและสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แผนแม่บทฉบับนี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทุนและเป้าหมายการยกระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจสำคัญด้านการพัฒนากีฬาในทุกมิติ

4.1 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569 – 2573

4.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นแหล่งทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนและเสริมสร้างระบบ กลไก และบุคลากรด้านกีฬาไทย ด้วยการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพระบบนิเวศกีฬาไทยสู่ความเป็นประเทศชั้นนำระดับนานาชาติ สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่ประเทศ

4.1.2 พันธกิจเชิงกฎหมาย

ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 48

1. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬา ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
2. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา กีฬา บุคลากรกีฬาและสมาคมกีฬา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเตรียมนักกีฬาเพื่อเป็นนักกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
4. สนับสนุนเงินรางวัล บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งประกอบคุณความดีแก่การกีฬาของชาติหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศไทย
5. สนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรกีฬา
6. ช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่นักกีฬา บุคลากรกีฬา และผู้ซึ่งประสบอุบัติเหตุ หรือได้รับความเสียหายหรืออันตรายจากการแข่งขันกีฬา และกรณีอื่นอันควรแก่การสงเคราะห์
7. ส่งเสริมสนับสนุนกีฬามวยตามกฎหมายว่าด้วยกีฬามวยและกีฬาอาชีพตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกีฬาอาชีพ
8. เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน

4.1.3 พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์

1. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนานักกีฬาตั้งแต่ระดับรากฐานของเยาวชนสู่กีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและกีฬามวย ผ่านการจัดสวัสดิการ เงินรางวัล และทุนการศึกษา รวมถึงการพัฒนา และการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทางการกีฬาของชาติ

2. การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงการพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค และ เสริมสร้างบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บนฐานข้อมูล และความต้องการในพื้นที่ โดยเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาระดับส่วนกลางและนานาชาติ เพื่อเสริมสร้าง ความยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางกีฬา และสร้างโอกาสอาชีพสู่เศรษฐกิจกีฬาเชิงสร้างสรรค์

3. การสนับสนุนและส่งเสริมระบบนิเวศกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยบูรณาการกลไกภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อผลักดัน Soft Power ผ่านกีฬา มวยไทย ศิลปะการป้องกันตัวอันเป็นอัตลักษณ์วัฒนธรรมไทย สู่อุตสาหกรรมรายได้ เพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขัน และยกระดับบทบาทประเทศไทยบนเวทีโลก

4. การพัฒนาและระดับระบบบริหารจัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผ่านการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ฐานข้อมูลวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมกลไก สนับสนุนกีฬาที่ตอบโจทย์พื้นที่และระดับชาติ เพื่อวางรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน

4.1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนานักกีฬาตั้งแต่ระดับ รากฐานของเยาวชนสู่กีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและกีฬามวย ผ่านการจัดสวัสดิการ เงินรางวัล และทุนการศึกษา รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนา และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทางการกีฬาของชาติ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2: เพื่อให้การสนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึง การพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค และเสริมสร้างบุคลากรกีฬา ได้แก่ ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน บนฐานข้อมูลและความต้องการในพื้นที่ โดยเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาระดับ ส่วนกลางและนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางกีฬา และสร้างโอกาสอาชีพสู่เศรษฐกิจ กีฬาเชิงสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: เพื่อให้การสนับสนุนและส่งเสริมระบบนิเวศกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยบูรณาการกลไกภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน

เพื่อผลักดัน Soft Power ผ่านกีฬามวยไทย ศิลปะการป้องกันตัวอันเป็นอัตลักษณ์วัฒนธรรมไทย สูการสร้างรายได้ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับบทบาทประเทศไทยบนเวทีโลก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4: เพื่อให้การพัฒนาและระดับระบบบริหารจัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผ่านการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการบริหาร งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฐานข้อมูลวิเคราะห์ ติดตาม และ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมกลไกสนับสนุนกีฬาที่ตอบโจทย์พื้นที่และระดับชาติ เพื่อวางรากฐาน การพัฒนาเศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน

4.1.5 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์พัฒนานักกีฬาตั้งแต่เยาวชนสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและมวย ผ่านสวัสดิการ เงินรางวัล ทุนการศึกษา รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์ และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1

1. สนับสนุนและพัฒนานักกีฬาตั้งแต่ระดับรากฐานของเยาวชนไปสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาชั้นนำ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ ระเบียบ เกณฑ์การสนับสนุนสวัสดิการ เงินรางวัล และทุนการศึกษา สำหรับนักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา ให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และสร้างแรงจูงใจ
3. ส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมกีฬาเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถของนักกีฬา บุคลากร และระบบสนับสนุนกีฬาไทย
4. สนับสนุนการวิจัยและการประยุกต์ใช้ผลวิจัยด้านการกีฬา เพื่อสร้างฐานข้อมูล วิชาการ และ องค์ความรู้ใหม่ที่น่าไปใช้ประโยชน์ได้จริง
5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทุนและกลไกสนับสนุนกีฬาให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และ ยึดหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อความยั่งยืนของระบบนิเวศกีฬาไทย
6. สร้างกลไกความร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อน (Key Strategic Driver) การพัฒนา ระบบกีฬาไทยสู่มาตรฐานระดับสากลและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขยายโอกาสพัฒนานักกีฬาในระดับภูมิภาค และเสริมสร้าง บุคลากรสำคัญ เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บนฐานข้อมูลและความต้องการ พื้นที่ เชื่อมโยงส่วนกลางและนานาชาติ ลดความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน และสร้างอาชีพสู่เศรษฐกิจกีฬา เชิงสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2

1. ขยายโอกาสการเข้าถึงการพัฒนากีฬาในทุกระดับพื้นที่ และลดความเหลื่อมล้ำทางการกีฬา โดยใช้ฐานข้อมูลและความต้องการในท้องถิ่นเป็นแนวทางหลักในการออกแบบการสนับสนุนอย่างเป็นธรรมชาติเหมาะสม และยั่งยืน

2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬาท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้นำกีฬา ผู้ปกครอง และผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ให้มีความสามารถในการจัดกิจกรรมกีฬาและพัฒนาเยาวชนในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เชื่อมโยงระบบการพัฒนากีฬาระดับท้องถิ่นกับส่วนกลางและนานาชาติ เพื่อสร้างมาตรฐานร่วมพัฒนาเส้นทางอาชีพด้านกีฬา และเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนของการพัฒนากีฬาในทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนและส่งเสริมระบบนิเวศกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ บูรณาการนโยบายและกลไกภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อผลักดัน Soft Power ผ่านมวยไทย สู่อุตสาหกรรมรายได้ เพิ่มขีดความสามารถทางแข่งขัน และยกระดับบทบาทไทยบนเวทีโลก

1. พัฒนาและยกระดับระบบนิเวศกีฬาในมิติเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน

2. ส่งเสริมการใช้กีฬาไทย โดยเฉพาะมวยไทยและศิลปะการป้องกันตัว เป็นเครื่องมือสร้าง Soft Power และถ่ายทอดอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมไทยสู่นานาชาติ

3. พัฒนากลไกความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมกีฬา การจัดการแข่งขัน และการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทั้งในระดับภูมิภาค ชาติ และนานาชาติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับบทบาทของประเทศไทยบนเวทีโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล AI และฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนกีฬาระดับพื้นที่และระดับชาติ สู่อุตสาหกรรมกีฬาอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 4

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนให้มีความทันสมัย โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน การจัดสรร และการติดตามงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

2. เสริมสร้างสมรรถนะองค์กรด้านการบริหารจัดการงบประมาณ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของบุคลากร ด้วยการปฏิรูประบบงาน โครงสร้าง และการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในทุกระดับ

3. พัฒนาและบูรณาการระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และเครื่องมือวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การประเมินผล และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 4.1 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



4.2 แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2569 – 2573

4.2.1 วิสัยทัศน์แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล

สร้างและพัฒนาบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรมจริยธรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเชิงลึกเป็นฐานการทำงาน เพื่อบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจแก่ประเทศอย่างยั่งยืน

4.2.2 ค่านิยมองค์กร NSDF

N : Network การสร้างเครือข่าย

S : Service Attitude การเป็นมากกว่าการบริการ

D : Dynamic การพัฒนาและมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง

F : Facility การเอื้ออำนวยความสะดวกในวิถีทางที่เหมาะสม

4.2.3 พันธกิจแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(1) ยกระดับสมรรถนะบุคลากรกองทุนให้เป็นนักบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์

พัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถด้านการออกแบบ การจัดสรร และการติดตามงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้กองทุนเป็นแหล่งทุนที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบเชิงระบบได้จริง

(2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและผลสัมฤทธิ์

ปลูกฝังค่านิยมองค์กรที่โปร่งใส รับผิดชอบ และทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน

(3) พัฒนาทักษะดิจิทัลและการทำงานบนฐานข้อมูล (Data-Driven HR)

ยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือวิเคราะห์ และระบบข้อมูล เพื่อการวางแผน การติดตามผล และการตัดสินใจอย่างแม่นยำ

(4) เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

พัฒนาผู้นำทุกระดับของกองทุนให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Cross-Functional Collaboration) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการ

(5) วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบยั่งยืน

พัฒนาระบบ HR เช่น การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning), การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management), และการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) เพื่อดึงดูด รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2.4 ยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์/เป้าหมาย และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์

(1) **เป้าประสงค์:** พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ด้านนโยบายกึ่งฟ้า การออกแบบโครงการ และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

(2) กลยุทธ์หลักยุทธศาสตร์ที่ 1

กลยุทธ์ที่ 1.1 จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และหลักสูตรพัฒนาความรู้ ด้านนโยบายกึ่งฟ้า การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับ ศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ

(1) **เป้าประสงค์:** สร้างผู้นำในทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการทำงานแบบ Cross-Functional

(2) กลยุทธ์หลักยุทธศาสตร์ที่ 2

กลยุทธ์หลัก 2.1 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ

กลยุทธ์หลัก 2.2 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform) เพื่อออกแบบและขับเคลื่อนแผนงานแบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล

(1) **เป้าประสงค์:** ทำให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและ ติดตามผล

(2) กลยุทธ์หลักยุทธศาสตร์ที่ 3

กลยุทธ์หลัก 3.1 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์

กลยุทธ์หลัก 3.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของ บุคลากรทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) เป้าประสงค์: ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์

(2) กลยุทธ์หลักยุทธศาสตร์ที่ 4

กลยุทธ์หลัก 4.1 ปลุกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์หลัก 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน

(1) เป้าประสงค์: สร้างระบบ HR ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว

(2) กลยุทธ์หลักยุทธศาสตร์ที่ 5

กลยุทธ์หลัก 5.1 วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ Career Path ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุน

กลยุทธ์หลัก 5.2 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.1 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	ประเภทกลยุทธ์ SO / ST / WO / WT	คำอธิบายความเชื่อมโยง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์พัฒนานักกีฬาตั้งแต่เยาวชนสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ครอบคลุมกีฬาอาชีพและมวย ผ่านสวัสดิการ เงินรางวัล ทุนการศึกษา รวมถึงการพัฒนาและการนำวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเทคโนโลยีการกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขยายโอกาสพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค และเสริมสร้างบุคลากรสำคัญ เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บนฐานข้อมูลและความต้องการพื้นที่ เชื่อมโยงส่วนกลางและนานาชาติ ลดความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน และสร้างอาชีพสู่เศรษฐกิจกีฬาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>SO: ใช้ S1, S3, S5 ควบคู่กับ O1, O2, O3</p> <p>WO: ปิดช่องว่าง W4 (Competency Gap)</p>	<p>การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทำให้กองทุนใช้จุดแข็งด้านประสบการณ์และบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคว้าโอกาสจากกระแส Soft Power และ Sport Economy พร้อมแก้ไขช่องว่างสมรรถนะด้านดิจิทัลและ Project Management</p>

ยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	ประเภทกลยุทธ์ SO / ST / WO / WT	คำอธิบายความเชื่อมโยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำและ การทำงานแบบบูรณาการ	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนและส่งเสริมระบบ นิเวศกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และ กีฬา เพื่อการท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ บูรณาการนโยบายและกลไก ภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อผลักดัน Soft Power ผ่านมวยไทย สู่การสร้าง รายได้ เพิ่มขีดความสามารถทางแข่งขัน และยกระดับบทบาทไทยบนเวทีโลก</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหาร จัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการ บริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล AI และฐานข้อมูล เพื่อ สนับสนุนกีฬาระดับพื้นที่และระดับชาติ สู่ เศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน</p>	<p>SO: ใช้ S4, S5 เพื่อคว้า O1, O4 WO: ลด W3 (วัฒนธรรมรวมศูนย์) และ W5 (ขาด Succession Plan)</p>	<p>การสร้างผู้นำและการทำงานข้าม หน่วยช่วยบูรณาการภาคส่วนต่าง ๆ ทำให้การขับเคลื่อน Soft Power และการปฏิรูปองค์กรเป็นไปอย่างมี เอกภาพ พร้อมวางรากฐานผู้นำรุ่น ใหม่</p>
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหาร จัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส</p>	<p>SO: ใช้ S1, S6 กับ O3 (เทคโนโลยีและ AI) WT:</p>	<p>ทำให้กองทุนใช้ Digital Dashboard และ AI ในการ</p>

ยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	ประเภทกลยุทธ์ SO / ST / WO / WT	คำอธิบายความเชื่อมโยง
	ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการ บริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล AI และฐานข้อมูล เพื่อ สนับสนุนกีฬาระดับพื้นที่และระดับชาติ สู่ เศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน	ลด T5 (Digital Literacy Gap) และ T6 (ความล้ำ หลังระบบข้อมูล)	วิเคราะห์และตัดสินใจ ลดความ เสี่ยงที่องค์กรจะล่าช้าในการเปลี่ยน ผ่านสู่ดิจิทัล และทำให้การจัดสรร งบประมาณมีความแม่นยำ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหาร จัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการ บริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล AI และฐานข้อมูล เพื่อ สนับสนุนกีฬาระดับพื้นที่และระดับชาติ สู่ เศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน	ST: ใช้ S2 และ S5 เพื่อ ลด T1, T6 WO: แก่ W3 (รวมศูนย์อำนาจ) ด้วยการ สร้าง Empowerment	การปลูกฝังค่านิยมองค์กรและธรร มาภิบาลทำให้การทำงานมีความ โปร่งใส นำเชื่อถือ และตอบสนอง ต่อความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและ การเมืองได้ดีขึ้น
ยุทธศาสตร์ที่ 5 วางระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหาร จัดการกองทุนให้ทันสมัย โปร่งใส ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้วยการปฏิรูปองค์กร บุคลากร และระบบงาน เสริมสมรรถนะการ บริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ใช้	WO: แก่ W1 (ขาด HRIS) และ W5 (ขาด Succession Plan) WT: ลด T3, T4 (Talent Gap ภูมิภาค)	การวาง Workforce Planning, Career Path และ HRIS ทำให้ สามารถดึงดูด รักษา และพัฒนา บุคลากรได้ต่อเนื่อง ลดความเสี่ยง การขาดกำลังคนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์แผนแม่บทการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	ประเภทกลยุทธ์ SO / ST / WO / WT	คำอธิบายความเชื่อมโยง
	เทคโนโลยีดิจิทัล AI และฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนกีฬาระดับพื้นที่และระดับชาติ สู่เศรษฐกิจกีฬาอย่างยั่งยืน		

4.3 แผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดเป้าหมาย

เพื่อให้กลยุทธ์ต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เหมาะสม ทั้งนี้ได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ ประจำปี พ.ศ. 2569 - พ.ศ. 2573

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ด้านนโยบายกีฬา การออกแบบโครงการ และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1.1 จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านนโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ด้านนโยบายกีฬา การออกแบบโครงการ และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์						
กลยุทธ์ที่ 1.1 จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านนโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
<p>แผนปฏิบัติงานที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • มีจัดทำ Competency Framework สำหรับบุคลากรทุกระดับ • มีออกแบบหลักสูตร และจัดอบรมในด้านนโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ • ใช้ 360 Feedback ในการวัดผลสมรรถนะ และติดตามการลด Competency Gap 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำ Competency Framework ครบทุกระดับ • ออกแบบหลักสูตร 3 หลักสูตร (นโยบายกีฬา, ข้อมูล, งบประมาณ, Data Analytics) • อบรมรุ่นนำร่อง $\geq 30\%$ ของบุคลากร • ทำ 360 Feedback ครั้งแรก (Baseline) 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงหลักสูตร จากผลรุ่นนำร่อง • เพิ่มหลักสูตรใหม่ ≥ 2 หลักสูตร • อบรมครอบคลุม $\geq 50\%$ ของบุคลากร • ทำ 360 Feedback รอบ 2 \rightarrow ลด Competency Gap $\geq 20\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • อบรมครอบคลุม $\geq 70\%$ • ทำ 360 Feedback รอบ 3 \rightarrow ลด Gap $\geq 40\%$ • บุคลากรที่ถึงระดับสมรรถนะเป้าหมาย $\geq 65\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • อบรมครอบคลุม $\geq 85\%$ • ทำ 360 Feedback รอบ 4 \rightarrow ลด Gap $\geq 60\%$ • พัฒนาหลักสูตรขั้นสูง (Advanced Program) สำหรับบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุมการอบรม $\geq 100\%$ • ทำ 360 Feedback รอบ 5 \rightarrow ลด Gap $\geq 80\%$ • $\geq 85\%$ ของบุคลากรมีสมรรถนะถึงเป้าหมายตาม Competency Framework

แผนปฏิบัติงานที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 1

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความพึงพอใจต่อหลักสูตรเฉลี่ย $\geq 85\%$
- คะแนนความรู้ก่อน-หลังอบรม (Pre-Post Test) เพิ่มขึ้น $\geq 20\%$

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- % บุคลากรที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตร $\geq 80\%$
- % ตำแหน่งที่มี Competency Gap ลดลง เมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก

กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ด้านนโยบายกึ่งฟ้า การออกแบบโครงการ และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์						
กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติงานที่ 2 การพัฒนาและดำเนินงานระบบ Knowledge Hub	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบ Knowledge Hub สำหรับบุคลากร (Digital Platform) จัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ (Policy Brief, Best Practice, Case Study) และจัดเวทีแลกเปลี่ยน (Learning Forum) ติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบและพัฒนา Knowledge Hub เวอร์ชันต้นแบบ (Prototype) จัดทำเนื้อหาความรู้ ≥ 10 เรื่องแรก ทดลองใช้งานกับบุคลากร $\geq 30\%$ จัด Learning Forum ครั้งที่ 1 	<ul style="list-style-type: none"> เปิดใช้งานระบบเต็มรูปแบบ (Full Launch) เพิ่มเนื้อหาใหม่ ≥ 10 เรื่อง อัตราการเข้าถึงระบบ $\geq 50\%$ ของบุคลากร จัด Learning Forum ≥ 2 ครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มเนื้อหาใหม่ ≥ 15 เรื่อง อัตราการเข้าถึงระบบ $\geq 70\%$ $\geq 60\%$ ของผู้ใช้รายงานว่าได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง Learning Forum ≥ 3 ครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> บูรณาการ Knowledge Hub กับระบบ HRD & Training อัตราการเข้าถึงระบบ $\geq 85\%$ $\geq 70\%$ ของผู้ใช้นำไปใช้และเกิดผลลัพธ์ชัดเจน (Impact) Learning Forum ≥ 3 ครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> เนื้อหาความรู้รวม ≥ 60 เรื่อง อัตราการเข้าถึงระบบ $\geq 95\%$ $\geq 80\%$ ของผู้ใช้นำไปใช้และเกิดผลลัพธ์ชัดเจน (Impact) Learning Forum ≥ 4 ครั้ง

แผนปฏิบัติงานที่ 2 การพัฒนาและดำเนินงานระบบ Knowledge Hub

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 2

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความพึงพอใจต่อระบบ Knowledge Hub
- % ผู้ใช้ที่รายงานการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง
- ระดับผลลัพธ์ (Impact) ที่เกิดจากการนำความรู้ไปใช้

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนเนื้อหาความรู้ที่เผยแพร่ในระบบ
- % อัตราการเข้าถึงระบบ Knowledge Hub ของบุคลากร
- จำนวนครั้งที่จัด Learning Forum

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: สร้างผู้นำในทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการทำงานแบบ Cross-Functional

กลยุทธ์หลัก 2.1 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สร้างผู้นำในทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการทำงานแบบ Cross-Functional						
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 3 พัฒนาโครงการสร้าง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program)	<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจต่อโปรแกรม LDP • คะแนน 360 Feedback (ด้านภาวะผู้นำ) • จำนวนผู้บริหารที่ผ่านการอบรม LDP • ระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบและพัฒนา LDP ครบถ้วน • อบรมรุ่นนำร่อง \geq 20% ของผู้บริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม \geq 50% • ทำ 360 Feedback รอบ 1 เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม \geq 70% • ลดช่องว่างภาวะผู้นำ \geq 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม \geq 85% • ลดช่องว่างภาวะผู้นำ \geq 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% • ลดช่องว่างภาวะผู้นำ \geq 70% • เชื่อมโยงกับ Succession Plan

แผนปฏิบัติงานที่ 3 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 3

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความพึงพอใจต่อโปรแกรม LDP เฉลี่ย $\geq 85\%$
- คะแนน 360 Feedback ด้านภาวะผู้นำเฉลี่ยเพิ่มขึ้น (เมื่อเทียบรอบแรก)
- คุณภาพของ Action Plan ที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาหลังจบหลักสูตร (ผ่านการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา)

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนผู้บริหารและพนักงานที่ผ่านการอบรม LDP ตามแผน
- จำนวนรอบ 360 Feedback ที่ดำเนินการครบถ้วน
- ระดับ Competency Gap ด้านภาวะผู้นำที่ลดลงเมื่อเทียบ Baseline

กลยุทธ์หลัก 2.2 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform) เพื่อออกแบบและขับเคลื่อนแผนงานแบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สร้างผู้นำในทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการทำงานแบบ Cross-Functional						
กลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform) เพื่อออกแบบและขับเคลื่อนแผนงานแบบบูรณาการ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 4 สร้างพื้นที่การทำงาน ร่วมกัน (Cross- Functional Collaboration Platform)	<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม • คุณภาพข้อเสนอแผนงานร่วม (Integration Quality) • จำนวนโครงการ/แผนงานแบบ Cross-Functional • จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วม 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาและทดสอบ Platform • จัด Workshop รุ่นนำร่อง ≥ 2 ครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ Platform ครอบคลุม $\geq 40\%$ ของโครงการสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม $\geq 60\%$ ได้ข้อเสนอแผนงานที่อนุมัติ ≥ 3 โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม $\geq 80\%$ • คุณภาพข้อเสนอ $\geq 85\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% ของโครงการสำคัญ • มีระบบติดตามผลหลังดำเนินงาน (Post-Implementation Review)

แผนปฏิบัติงานที่ 4 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 4

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม Collaboration $\geq 85\%$
- คุณภาพข้อเสนอแผนงาน (Integration Proposal) ผ่านเกณฑ์คณะกรรมการ $\geq 80\%$
- ระดับการมีส่วนร่วม (Engagement Score) ของหน่วยงานต่าง ๆ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนโครงการ Cross-Functional ที่จัดขึ้นต่อปี
- จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมอย่างน้อย 1 โครงการต่อปี
- จำนวนข้อเสนอแผนงานที่ได้รับการอนุมัติและดำเนินการจริง

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: ทำให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและติดตามผล

กลยุทธ์หลัก 3.1 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและติดตามผล						
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 5 พัฒนาและใช้ระบบ ฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตาม ผลแบบเรียลไทม์	<ul style="list-style-type: none"> • ความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบ • ความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อ Dashboard และการใช้งานจริง • จำนวนรายงาน/ Dashboard ที่ออนไลน์และใช้งานจริง • จำนวนครั้งการเข้าใช้ระบบ (Active Users) 	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความต้องการข้อมูล และออกแบบ Data Architecture • จัดทำแผนพัฒนา Dashboard กลาง 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา Dashboard รุ่นแรก และทดสอบใช้งานจริงในหน่วยงาน • นำร่อง $\geq 30\%$ • ปรับปรุงตาม Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard ครอบคลุม $\geq 60\%$ ของหน่วยงาน • รายงานผลการใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ $\geq 50\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard ครอบคลุม $\geq 85\%$ ของหน่วยงาน • ขยายการเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Real-time 	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard ครอบคลุม $\geq 100\%$ ของหน่วยงาน • ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ใช้งานจริง

แผนปฏิบัติงานที่ 5 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์
การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 5

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบ
- ความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อ Dashboard
- การใช้ Dashboard ในการประชุม/ตัดสินใจจริง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวน Dashboard/รายงานที่ออนไลน์และใช้งานจริง
- จำนวนผู้ใช้งานระบบ (Active Users) ต่อเดือน
- จำนวนหน่วยงานที่เข้าถึงข้อมูลผ่านระบบ \geq เป้าหมายประจำปี

กลยุทธ์หลัก 3.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและติดตามผล						
กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 6 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> ความมั่นใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล (Self-Assessment) ผลการประเมินทักษะ Data Literacy หลังอบรม จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมดิจิทัลและ Data Literacy จำนวนโครงการ/การตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลประกอบ 	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจสมรรถนะดิจิทัล (Digital Skills Baseline) ออกแบบหลักสูตร Data Literacy ชั้นพื้นฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> อบรมบุคลากรรุ่นแรก $\geq 30\%$ ประเมินทักษะหลังอบรมและปรับหลักสูตร 	<ul style="list-style-type: none"> อบรมครอบคลุม $\geq 60\%$ จัดทำ Case Study การใช้ข้อมูลในงานจริง 	<ul style="list-style-type: none"> อบรมครอบคลุม $\geq 85\%$ มี CoP (Community of Practice) แลกเปลี่ยนความรู้ด้าน Data 	<ul style="list-style-type: none"> ครอบคลุม 100% บุคลากร $\geq 80\%$ ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในงานประจำ

แผนปฏิบัติงานที่ 6 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 6

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความมั่นใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล (Self-Assessment)
- ผลคะแนนการประเมินทักษะ Data Literacy หลังอบรม
- กรณีตัวอย่าง (Case Study) การนำข้อมูลมาใช้ในการทำงานจริง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมดิจิทัลและ Data Literacy
- จำนวนโครงการที่นำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ
- จำนวนครั้งการจัด CoP (Community of Practice) ต่อปี

ยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์

กลยุทธ์หลัก 4.1 ปลุกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.1 ปลุกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 7 สื่อสารและรณรงค์ ค่านิยม (Culture Communication & Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> ระดับการรับรู้ค่านิยม NSDF (จาก Survey) พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม (Behavior Observation) คะแนน Engagement Score ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจวัฒนธรรมองค์กรและออกแบบชุดค่านิยม จัดกิจกรรม Kick-off ค่านิยมทั้งองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมสื่อสารอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี เริ่มสร้าง Role Model ประจำหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มความถี่กิจกรรมเป็นรายไตรมาส ประเมินผลการรับรู้ค่านิยมรอบแรก 	<ul style="list-style-type: none"> เผยแพร่ Storytelling / Best Practice วัด Engagement Score และปรับแผน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร \geq 90% รู้จักค่านิยม NSDF ค่านิยมกลายเป็นภาษากลางในองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลูกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.1 ปลูกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนกิจกรรมรณรงค์ค่านิยมที่จัดต่อปี จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม 					
แผนปฏิบัติการที่ 8 ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)	<ul style="list-style-type: none"> ความชัดเจนและความเป็นธรรมของระบบประเมินผลที่ผูกค่านิยม ผลการประเมิน 360 Feedback ด้านพฤติกรรมค่านิยม การรับรู้ค่านิยมมีผลต่อการเติบโตใน จำนวนรอบการประเมินที่บูรณาการค่านิยม 	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator) กำหนดวิธีประเมินค่านิยมใน Performance Appraisal 	<ul style="list-style-type: none"> ทดลองใช้ระบบประเมินในหน่วยงานนำร่อง $\geq 30\%$ กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลที่ผูกกับค่านิยม 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลระบบประเมินครอบคลุม $\geq 60\%$ ของบุคลากร เริ่มมอบรางวัลค่านิยมประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> ครอบคลุม $\geq 85\%$ ของบุคลากร วัดผล 360 Feedback รอบที่ 2 	<ul style="list-style-type: none"> ครอบคลุม 100% ค่านิยมเป็นเกณฑ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.1 ปลุกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามค่านิยม อัตราการปฏิบัติตามพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 					

แผนปฏิบัติงานที่ 7 สื่อสารและรณรงค์ค่านิยม (Culture Communication & Engagement)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 7

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ระดับการรับรู้ค่านิยม NSDF จากการสำรวจ (Culture Survey)
- พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม (Behavior Observation)
- คะแนน Engagement Score ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนกิจกรรมรณรงค์ค่านิยมที่จัดในแต่ละปี
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมรณรงค์
- จำนวน Role Model หรือ Best Practice ที่ถ่ายทอดสู่หน่วยงาน

แผนปฏิบัติงานที่ 8 ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 8

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความชัดเจนของตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator)
- ผลการประเมิน 360 Feedback ด้านค่านิยม
- ระดับการรับรู้ค่านิยมมีผลต่อการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนรอบการประเมินที่บูรณาการค่านิยม
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามค่านิยม
- อัตราการปฏิบัติพฤติกรรมตามค่านิยมเมื่อเทียบกับ Baseline

กลยุทธ์หลัก 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
<p>แผนปฏิบัติการที่ 9 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ความชัดเจนและความเป็นธรรมของระบบประเมินผล (จากแบบสอบถาม) • ระดับการยอมรับระบบประเมินผลโดยหัวหน้างานและพนักงาน • ความสอดคล้องของ KPI กับยุทธศาสตร์กองทุน • จำนวนรอบการประเมินผลที่ดำเนินการตามแผน • อัตราการครอบคลุมของบุคลากรที่เข้า 	<ul style="list-style-type: none"> • สำรวจและวิเคราะห์ระบบที่ใช้อยู่ • ออกแบบ KPI Framework และกระบวนการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> • ทดลองใช้ Performance Review รุ่นนำร่อง \geq 30% บุคลากร • ปรับปรุงจาก Feedback และเตรียมคู่มือการใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้งานระบบประเมินผลครอบคลุม \geq 60% บุคลากร • จัดประชุม Calibration รอบแรก 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม \geq 85% บุคลากร • ประเมินความพึงพอใจต่อระบบและปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% บุคลากร • ผู้ผลประเมินเข้ากับการตัดสินใจ HR (เลื่อนตำแหน่ง/พัฒนา)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลุกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
	ระบบ \geq เป้าหมาย รายปี • จำนวนการประชุม Calibration ที่จัดขึ้น					
แผนปฏิบัติการที่ 10 พัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง (Reward & Recognition System)	ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ • ความโปร่งใสและความเป็นธรรมของการให้รางวัล • ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบรางวัล • ความรู้สึกมีคุณค่าและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น (จาก Engagement Survey) • จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามเกณฑ์ • จำนวนรางวัลที่มอบในแต่ละปี	• ออกแบบประเภทและเกณฑ์รางวัลที่สอดคล้องค่านิยมและผลงาน	• ทดลองระบบรางวัลในหน่วยงานนำร่อง \geq 30% บุคลากร • เก็บข้อมูลความพึงพอใจ	• เริ่มมอบรางวัลเชื่อมโยงกับผลการประเมินครอบคลุม \geq 50% บุคลากร	• ครอบคลุม \geq 85% บุคลากร • จัดพิธีมอบรางวัลประจำปีอย่างเป็นทางการ	• ครอบคลุม 100% บุคลากร • ระบบรางวัลเป็นส่วนหนึ่งของ HR Process และช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปลูกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์						
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงานที่วัดผลได้ 					

แผนปฏิบัติงานที่ 9 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 9

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความชัดเจนและความเป็นธรรมของระบบประเมินผล (Survey)
- ระดับการยอมรับระบบประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
- ความสอดคล้องของ KPI กับยุทธศาสตร์กองทุน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนรอบการประเมินผลที่ดำเนินการสำเร็จตามแผน
- อัตราการครอบคลุมบุคลากรในระบบประเมิน \geq เป้าหมายรายปี
- จำนวนการประชุม Calibration ที่จัดขึ้น

แผนปฏิบัติงานที่ 10 พัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง (Reward & Recognition System)

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 10

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความโปร่งใสและเป็นธรรมของเกณฑ์การให้รางวัล
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบรางวัล
- ความรู้สึกมีคุณค่าและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น (Engagement Survey)

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามเกณฑ์
- จำนวนรางวัลที่มอบในแต่ละปี
- อัตราการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการประเมินผลงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5: วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: สร้างระบบ HR ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว

กลยุทธ์หลัก 5.1 วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ Career Path ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สร้างระบบ HR ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว						
กลยุทธ์ที่ 5.1 วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ Career Path ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุน						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 11 จัดทำ Workforce Plan และ Career Path	<ul style="list-style-type: none"> • ความชัดเจนของ Workforce Plan ต่อทิศทางยุทธศาสตร์ • ความพึงพอใจของบุคลากรต่อ Career Path • ความสอดคล้องตำแหน่งกับภารกิจยุทธศาสตร์ • จำนวนตำแหน่งที่มี Career Path • อัตราความครอบคลุม 	<ul style="list-style-type: none"> • สำรวจอัตรากำลังวิเคราะห์ Gap • ออกแบบ Career Path และ Workforce Plan ฉบับร่าง 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำ Workforce Plan ครอบคลุม ≥ 50% หน่วยงาน • ประชุมสื่อสาร Career Path 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม ≥ 80% หน่วยงาน • Career Path เริ่มใช้ประกอบแผนพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม ≥ 95% หน่วยงาน • ประเมินความพึงพอใจรอบแรก 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% • Career Path เป็นส่วนหนึ่งของ HR Process

	Workforce Plan ใน ทุกหน่วยงาน					
แผนปฏิบัติการที่ 12 นำ Workforce Plan และ Career Path ไป ใช้และติดตามผล	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ Career Path ความชัดเจนของข้อมูลกำลังคนที่ใช้ตัดสินใจ Feedback ของผู้บริหารต่อประโยชน์ของ Workforce Plan จำนวนรอบการประชุมติดตามผล Workforce Plan อัตราการรักษาบุคลากร (Retention Rate) 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนสื่อสารและออกแบบ Template การติดตามผล 	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมสื่อสาร Career Path ให้ ≥ 50% บุคลากร เริ่มติดตามการใช้ Workforce Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลต่อเนื่อง รายงานผลการใช้ Career Path รอบแรก 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุง Career Path ตาม Feedback Retention Rate ≥ เป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ข้อมูลติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของแผน HR ประจำปี

แผนปฏิบัติงานที่ 11 จัดทำ Workforce Plan และ Career Path

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 11

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความชัดเจนของ Workforce Plan ต่อทิศทางยุทธศาสตร์
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อ Career Path
- ความสอดคล้องตำแหน่ง/โครงสร้างกับภารกิจยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนตำแหน่งที่มี Career Path กำหนดชัดเจน
- อัตราความครอบคลุมของ Workforce Plan ในทุกหน่วยงาน
- อัตราการรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนปฏิบัติงานที่ 12 นำ Workforce Plan และ Career Path ไปใช้และติดตามผล

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 12

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ระดับความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ Career Path (ผลจาก Survey)
- ความชัดเจนของข้อมูลกำลังคนที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์
- Feedback ของผู้บริหารต่อประโยชน์ของ Workforce Plan

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนรอบการประชุมติดตามผล Workforce Plan ต่อปี
- อัตราการใช้ Career Path ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- Retention Rate ของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย

กลยุทธ์หลัก 5.2 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สร้างระบบ HR ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว						
กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
แผนปฏิบัติการที่ 13 ทบทวนและออกแบบ นโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • ความทันสมัยและความสอดคล้องของนโยบาย HR กับแนวโน้มปัจจุบัน • ความชัดเจนของ SOP กระบวนการ HR ที่ปรับปรุงแล้ว • ความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อกระบวนการ HR • จำนวนกระบวนการ HR ที่ออกแบบใหม่และประกาศใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> • สำรวจและวิเคราะห์ Pain Points • ระบุ Process ที่ต้องปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบและประกาศใช้นโยบายใหม่ ≥ 2 เรื่อง • ปรับ SOP กระบวนการหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายครอบคลุม $\geq 70\%$ ของกระบวนการ HR 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% และวางแผนปรับปรุงต่อเนื่อง
แผนปฏิบัติการที่ 14 นำระบบ HR ใหม่ไป ใช้และติดตามผล	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับความเข้าใจและการยอมรับนโยบายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนสื่อสารและทำคู่มือการใช้ระบบใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • นำร่องใช้งานระบบ HR ใน $\geq 50\%$ หน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายผลใช้งานครอบคลุม $\geq 80\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม $\geq 95\%$ • ประเมินประสิทธิภาพรอบแรก 	<ul style="list-style-type: none"> • ครอบคลุม 100% • ใช้ระบบติดตามผลแบบ Real-time

ยุทธศาสตร์ที่ 5 วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สร้างระบบ HR ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว						
กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						
แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		2568	2570	2571	2572	2573
	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบใหม่ • ระดับการปรับตัวของบุคลากรต่อกระบวนการใหม่ • จำนวนหน่วยงานที่นำกระบวนการใหม่ไปใช้จริง • ระยะเวลา Cycle Time ของงาน HR ที่ลดลง 			<ul style="list-style-type: none"> • จัดประชุม Feedback 		

แผนปฏิบัติงานที่ 13 ทบทวนและออกแบบนโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 13

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ความทันสมัยและความสอดคล้องของนโยบาย HR กับแนวโน้มปัจจุบัน
- ความชัดเจนของ SOP และกระบวนการ HR ที่ปรับปรุงแล้ว
- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ HR ต่อกระบวนการใหม่ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ
- จำนวนกระบวนการ HR ที่ได้รับการปรับปรุงและประกาศใช้
- จำนวน Workshop หรือประชุมที่จัดเพื่อออกแบบนโยบาย HR
- ระยะเวลาการดำเนินงาน HR (Cycle Time) ที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีฐาน

แผนปฏิบัติงานที่ 14 นำระบบ HR ใหม่ไปใช้และติดตามผล

การวัดผลแผนปฏิบัติงานที่ 14

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- ระดับความเข้าใจและการยอมรับนโยบายใหม่ของบุคลากร
- ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบ HR ใหม่
- ระดับการปรับตัวของบุคลากร (Adoption Rate) ต่อกระบวนการใหม่

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- จำนวนหน่วยงานที่นำกระบวนการ HR ใหม่ไปใช้จริง
- จำนวนรอบการประชุม Feedback และปรับปรุงระบบ
- ระยะเวลา Cycle Time ของงาน HR ลดลงต่อเนื่องทุกปี

ภาพที่ 4.2 แผนที่กลยุทธ์ แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

สร้างและพัฒนาศูนย์กลางของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรมจริยธรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเชิงลึกเป็นฐานการทำงาน เพื่อบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจแก่ประเทศอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับสมรรถนะบุคลากร เพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและ มุ่งผลสัมฤทธิ์		ยุทธศาสตร์ที่ ๕ วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างยั่งยืน	
พัฒนาศูนย์กลางของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้มีสมรรถนะสูง การออกแบบโครงการ และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์		สร้างผู้นำในทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการทำงานแบบ Cross-Functional		ทำให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและติดตามผล		ปลูกฝังค่านิยม NSDF (Network, Service, Dynamic, Facility) และทำให้บุคลากรทุกระดับมีพฤติกรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นผลลัพธ์		สร้างระบบ HR ที่มีควมยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนในระยะยาว	
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านนโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform) เพื่อออกแบบและขับเคลื่อนแผนงานแบบบูรณาการ	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ปลูกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน	กลยุทธ์ที่ ๕.๑ วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ Career Path ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุน	กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ การพัฒนากรอบสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม		แผนปฏิบัติการที่ ๓ พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์		แผนปฏิบัติการที่ ๕ พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์		แผนปฏิบัติการที่ ๗ สื่อสารและรณรงค์ค่านิยม (Culture Communication & Engagement)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๑ จัดทำ Workforce Plan และ Career Path	
แผนปฏิบัติงานที่ ๒ การพัฒนาและดำเนินงานระบบ Knowledge Hub		แผนปฏิบัติการที่ ๔ สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform)		แผนปฏิบัติการที่ ๖ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ		แผนปฏิบัติการที่ ๘ พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๐ พัฒนากระบวนการจ้างงานและการยกย่อง (Reward & Recognition System)	
แผนปฏิบัติการที่ ๑๒ ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๓ ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๔ ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)		แผนปฏิบัติการที่ ๑๖ ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)	

คำนิยาม NSDF
N : Network การสร้างเครือข่าย / S : Service Attitude การเป็นมากกว่าบริการ / D : Dynamic การพัฒนาและมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง / F : Facility การเอื้ออำนวยความสะดวกในวิถีทางที่เหมาะสม

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการและงบประมาณ พ.ศ. 2569

แผนปฏิบัติการและงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือหลักในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งให้ทุกหน่วยงานในสังกัดมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนดำเนินงานที่สามารถติดตามได้ และมีตัวชี้วัดที่วัดผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์และบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ในกรอบเวลาที่กำหนด

แผนปฏิบัติการในบทนี้ได้จัดทำในลักษณะเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลา และงบประมาณที่ใช้สนับสนุนอย่างละเอียด เพื่อให้การนำไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การออกแบบตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators) ถูกกำหนดให้สะท้อนทั้งผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นฐานในการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานในรอบปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1.1 จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านนโยบายกึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติงานที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความพึงพอใจต่อหลักสูตรเฉลี่ย $\geq 85\%$
- คะแนนความรู้ก่อน-หลังอบรม (Pre-Post Test) เพิ่มขึ้น $\geq 20\%$
- % บุคลากรที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตร $\geq 80\%$
- % ตำแหน่งที่มี Competency Gap ลดลง เมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการพัฒนากรอบ สมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม	ต.ค. - ธ.ค.	1,300,000
2	กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน ร่วมกัน	ม.ค.	
3	ดำเนินงานตามแผนงาน	ก.พ. - ส.ค.	

กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากร
อย่างต่อเนื่อง

แผนปฏิบัติงานที่ 2 การพัฒนาและดำเนินงานระบบ Knowledge Hub

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความพึงพอใจต่อระบบ Knowledge Hub
- % ผู้ใช้ที่รายงานการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง
- ระดับผลลัพธ์ (Impact) ที่เกิดจากการนำความรู้ไปใช้
- จำนวนเนื้อหาความรู้ที่เผยแพร่ในระบบ
- % อัตราการเข้าถึงระบบ Knowledge Hub ของบุคลากร
- จำนวนครั้งที่จัด Learning Forum

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาสร้างระบบเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	ต.ค. - ธ.ค.	1,900,000
2	ออกแบบและพัฒนาระบบ Knowledge Hub (Online Platform) พร้อมจัดเตรียม เนื้อหาและคู่มือการใช้งาน	ม.ค. - มี.ค.	
3	จัดทำแผนการสื่อสารภายในองค์กรและ ประชาสัมพันธ์ระบบ Knowledge Hub เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม	เม.ย.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
4	เปิดใช้งานระบบและจัดกิจกรรม CoP (Community of Practice) ครั้งที่ 1-2	พ.ค. – มิ.ย.	
5	สรุปผลการใช้งานรอบแรก เก็บ Feedback และปรับปรุงระบบ/เนื้อหา	ก.ค.	
6	จัดกิจกรรม CoP ครั้งที่ 3-4 และสรุปผลการดำเนินงานทั้งปี นำเสนอผู้บริหาร	ส.ค. – ก.ย.	

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ

กลยุทธ์หลัก 2.1 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ

แผนปฏิบัติการที่ 3 พัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความพึงพอใจต่อโปรแกรม LDP เฉลี่ย $\geq 85\%$
- คะแนน 360 Feedback ด้านภาวะผู้นำเฉลี่ยเพิ่มขึ้น (เมื่อเทียบรอบแรก)
- คุณภาพของ Action Plan ที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาหลังจบหลักสูตร (ผ่านการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา)
- จำนวนผู้บริหารและพนักงานที่ผ่านการอบรม LDP ตามแผน
- จำนวนรอบ 360 Feedback ที่ดำเนินการครบถ้วน
- ระดับ Competency Gap ด้านภาวะผู้นำที่ลดลงเมื่อเทียบ Baseline

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาพัฒนาโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) สำหรับทุกระดับ	ต.ค. – ธ.ค.	1,000,000
2	ออกแบบเครื่องมือ 360 Feedback และระบบประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับ Competency Framework	ม.ค. – มี.ค.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
3	ทดลองใช้ระบบกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) และปรับปรุงเครื่องมือก่อนใช้งานจริง	ม.ค. – มี.ค.	
4	ดำเนินการประเมินสมรรถนะบุคลากรทั้งองค์กร (รอบแรก)	เม.ย.	
5	วิเคราะห์ผลและสรุปรายงาน Competency Gap พร้อมนำเสนอผู้บริหาร	พ.ค. – มิ.ย.	
6	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และสื่อสารผลกับบุคลากร	ก.ค.	
7	ติดตามความก้าวหน้าและวางแผนรอบการประเมินครั้งถัดไป	ส.ค. – ก.ย.	

กลยุทธ์หลัก 2.2 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform) เพื่อออกแบบและขับเคลื่อนแผนงานแบบบูรณาการ

แผนปฏิบัติการที่ 4 สร้างพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration Platform)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม Collaboration \geq 85%
- คุณภาพข้อเสนอแผนงาน (Integration Proposal) ผ่านเกณฑ์คณะกรรมการ \geq 80%
- ระดับการมีส่วนร่วม (Engagement Score) ของหน่วยงานต่าง ๆ
- จำนวนโครงการ Cross-Functional ที่จัดขึ้นต่อปี
- จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมอย่างน้อย 1 โครงการต่อปี
- จำนวนข้อเสนอแผนงานที่ได้รับการอนุมัติและดำเนินการจริง

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	วางแผนและกำหนดหัวข้อ CoP / Learning Forum ตามความต้องการพัฒนาบุคลากร	ต.ค. – พ.ย.	ดำเนินการภายใน
2	จัดกิจกรรม CoP / Learning Forum รอบที่ 1-2 และบันทึกองค์ความรู้ลง Knowledge Hub	ธ.ค. – ก.พ.	
3	สรุปบทเรียนรอบแรก และเผยแพร่เนื้อหาในระบบ Knowledge Hub	มี.ค.	
4	จัดกิจกรรม CoP / Learning Forum รอบที่ 3-4	เม.ย. – ก.ค.	
5	ประเมินผลการมีส่วนร่วมของบุคลากร และรวบรวม Best Practices เพื่อนำเสนอผู้บริหาร	ส.ค. – ก.ย.	

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล

กลยุทธ์หลัก 3.1 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์

แผนปฏิบัติการที่ 5 พัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลในระบบ
- ความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อ Dashboard
- การใช้ Dashboard ในการประชุม/ตัดสินใจจริง
- จำนวน Dashboard/รายงานที่ออนไลน์และใช้งานจริง
- จำนวนผู้ใช้งานระบบ (Active Users) ต่อเดือน
- จำนวนหน่วยงานที่เข้าถึงข้อมูลผ่านระบบ \geq เป้าหมายประจำปี

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาพัฒนาและใช้ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง เพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และติดตามผลแบบเรียลไทม์	ต.ค. – ธ.ค.	900,000
2	ออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) และกำหนดชุดข้อมูลที่ต้องใช้ใน Dashboard	ม.ค. – ก.พ.	
3	พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง (Data Warehouse) และสร้างต้นแบบ Dashboard (Prototype)	มี.ค. – เม.ย.	
4	ทดสอบระบบ (UAT) และเก็บ Feedback จากผู้บริหาร/ผู้ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุง	เม.ย. – พ.ค.	
5	เปิดใช้งาน Dashboard เวอร์ชันจริง (Go-Live) และจัดอบรมผู้ใช้งาน	มิ.ย. – ก.ย.	
6	ติดตามการใช้งานและปรับปรุง Dashboard ให้ตอบโจทย์การตัดสินใจของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	ส.ค. – ก.ย.	

กลยุทธ์หลัก 3.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ

แผนปฏิบัติการที่ 6 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความมั่นใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล (Self-Assessment)
- ผลคะแนนการประเมินทักษะ Data Literacy หลังอบรม
- กรณีตัวอย่าง (Case Study) การนำข้อมูลมาใช้งานจริง

- จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมดิจิทัลและ Data Literacy
- จำนวนโครงการที่นำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ
- จำนวนครั้งการจัด CoP (Community of Practice) ต่อปี

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Literacy ให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ	ต.ค. – ธ.ค.	250,000
2	สำรวจระดับทักษะดิจิทัลและ Data Literacy ของบุคลากร (Baseline Assessment)	ม.ค. – ก.พ.	
3	ออกแบบหลักสูตรและชุดเนื้อหา (e-Learning + Workshop) ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง	มี.ค. – เม.ย.	
4	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการรุ่นที่ 1-2 (Focus on Data Literacy, Digital Tools)	เม.ย. – พ.ค.	
5	จัดอบรมรุ่นที่ 3-4 และสร้าง CoP (Community of Practice) สำหรับการแลกเปลี่ยนการใช้ข้อมูลจริง	มิ.ย. – ส.ค.	
6	ประเมินผลหลังอบรม (Post-Test + Self-Assessment) และสรุปกรณีตัวอย่างที่นำไปใช้ในงานจริง	ส.ค. – ก.ย.	

ยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์หลัก 4.1 ปลุกฝังค่านิยมองค์กร NSDF ผ่านกิจกรรมและสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ

แผนปฏิบัติการที่ 7 สื่อสารและรณรงค์ค่านิยม (Culture Communication & Engagement)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ระดับการรับรู้ค่านิยม NSDF จากการสำรวจ (Culture Survey)
- พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม (Behavior Observation)
- คะแนน Engagement Score ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- จำนวนกิจกรรมรณรงค์ค่านิยมที่จัดในแต่ละปี
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมรณรงค์
- จำนวน Role Model หรือ Best Practice ที่ถ่ายทอดสู่หน่วยงาน

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	ออกแบบแผนการสื่อสารและรณรงค์ค่านิยม NSDF (Communication Plan & Key Message)	ต.ค. – พ.ย.	ดำเนินการภายใน
2	ผลิตสื่อรณรงค์ (Infographic, VDO, Internal Newsletter) และเผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ	พ.ย. – ธ.ค.	
3	จัดกิจกรรมรณรงค์ค่านิยมรอบที่ 1-2 (Townhall / Workshop / Campaign Day)	ม.ค. – มี.ค.	
4	เก็บ Feedback และสำรวจระดับการรับรู้ค่านิยม (Mid-Year Survey)	เม.ย.	
5	จัดกิจกรรมรณรงค์ค่านิยมรอบที่ 3-4 และถอดบทเรียน (Best Practice)	พ.ค. – ก.ค.	
6	ประเมินผลรวมทั้งปี (End-Year Survey) และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร	ส.ค. – ก.ย.	

แผนปฏิบัติการที่ 8 ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความชัดเจนของตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator)
- ผลการประเมิน 360 Feedback ด้านค่านิยม
- ระดับการรับรู้ค่านิยมมีผลต่อการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง
- จำนวนรอบการประเมินที่บูรณาการค่านิยม
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามค่านิยม
- อัตราการปฏิบัติพฤติกรรมตามค่านิยมเมื่อเทียบกับ Baseline

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาโครงการฝังค่านิยมในกระบวนการ HR (Embed Culture into HR Process)	ต.ค. – ธ.ค.	1,500,000
2	ทบทวนกระบวนการ HR (Recruitment, Performance Appraisal, Reward) เพื่อกำหนดจุดฝังค่านิยม	ม.ค. – ก.พ.	
3	ออกแบบเกณฑ์การประเมินที่ผูกค่านิยมและคู่มือพฤติกรรมค่านิยม (Behavior Indicators)	มี.ค.	
4	ทดลองใช้ระบบประเมินผลที่บูรณาการค่านิยม (Pilot Test) ในหน่วยงานนำร่อง	เม.ย. – พ.ค.	
5	เก็บผลการทดลองใช้ ปรับปรุงเกณฑ์และกระบวนการให้เหมาะสม	มิ.ย. – ก.ค.	
6	ขยายผลการใช้ระบบประเมินผลและรางวัลที่ผูกค่านิยมในทุกหน่วยงาน	ก.ค. – ส.ค.	
7	สรุปผลการประเมิน วิเคราะห์พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และเสนอแนวทางพัฒนาต่อเนื่อง	ส.ค. – ก.ย.	

กลยุทธ์หลัก 4.2 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน (Performance & Reward System) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุน

แผนปฏิบัติการที่ 9 พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความชัดเจนและความเป็นธรรมของระบบประเมินผล (Survey)
- ระดับการยอมรับระบบประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
- ความสอดคล้องของ KPI กับยุทธศาสตร์กองทุน
- จำนวนรอบการประเมินผลที่ดำเนินการสำเร็จตามแผน
- อัตราการครอบคลุมบุคลากรในระบบประเมิน \geq เป้าหมายรายปี
- จำนวนการประชุม Calibration ที่จัดขึ้น

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)	ต.ค. – ธ.ค.	1,200,000
2	วิเคราะห์ระบบการประเมินผลปัจจุบัน และสำรวจความคาดหวังของผู้บริหารและบุคลากร (Gap Analysis)	ม.ค. – ก.พ.	
3	ออกแบบและปรับปรุงเกณฑ์ประเมินผล (KPI/OKR) ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์ และกำหนดคู่มือการใช้งาน	ก.พ – มี.ค.	
4	จัดอบรมผู้ประเมิน (Manager Training) และทดสอบใช้ระบบประเมินผลแบบใหม่ในรอบแรก	เม.ย. – พ.ค.	
5	เก็บ Feedback และปรับปรุงระบบ/เกณฑ์ให้เหมาะสม	มิ.ย. – ก.ค.	
6	ดำเนินการประเมินผลรอบที่สอง (Mid-Year Review / End-Year Review) ตามระบบใหม่	ก.ค. – ส.ค.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
7	ประเมินผลรวมทั้งปี และสรุปบทเรียนเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง	ส.ค. – ก.ย.	

แผนปฏิบัติการที่ 10 พัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง (Reward & Recognition System)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความโปร่งใสและความเป็นธรรมของเกณฑ์การให้รางวัล
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบรางวัล
- ความรู้สึกมีคุณค่าและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น (Engagement Survey)
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลตามเกณฑ์
- จำนวนรางวัลที่มอบในแต่ละปี
- อัตราการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการประเมินผลงาน

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง (Reward & Recognition System)	ต.ค. – ธ.ค.	500,000
2	ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของระบบรางวัลในองค์กรภาครัฐ/เอกชนที่มีประสิทธิภาพ	ม.ค. – ก.พ.	
3	ออกแบบระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่องให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลและค่านิยมองค์กร (Reward Matrix)	ก.พ – มี.ค.	
4	จัดทำเกณฑ์และคู่มือการให้รางวัล (Reward Guideline) และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ	เม.ย. – มิ.ย.	
5	ดำเนินการให้รางวัลตามรอบที่กำหนด (Quarterly / Year-End Recognition) และติดตามผล	ก.ค.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
6	เก็บ Feedback ความพึงพอใจและวิเคราะห์ผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากร	ส.ค.	
7	ประเมินผลรวมทั้งปี และสรุปทเรียนเพื่อพัฒนาต่อเนือง	ส.ค. – ก.ย.	

ยุทธศาสตร์ที่ 5: วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์หลัก 5.1 วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ Career Path ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุน

แผนปฏิบัติการที่ 11 จัดทำ Workforce Plan และ Career Path

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความชัดเจนของ Workforce Plan ต่อทิศทางยุทธศาสตร์
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อ Career Path
- ความสอดคล้องตำแหน่ง/โครงสร้างกับภารกิจยุทธศาสตร์
- จำนวนตำแหน่งที่มี Career Path กำหนดชัดเจน
- อัตราความครอบคลุมของ Workforce Plan ในทุกหน่วยงาน
- อัตราการรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและข้อมูลกำลังคนปัจจุบัน (Manpower Analysis)	ต.ค. – พ.ย.	ดำเนินการภายใน
2	กำหนดจำนวนและประเภทตำแหน่งที่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ (Workforce Planning)	พ.ย. – ธ.ค.	
3	ออกแบบ Career Path และเกณฑ์ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Promotion Criteria)	ม.ค. – ก.พ.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
4	จัดประชุมชี้แจงและรับข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและบุคลากร	มี.ค.	
5	ปรับปรุง Workforce Plan และ Career Path และประกาศใช้	เม.ย. – พ.ค.	
6	ติดตามและรายงานผลการนำไปใช้ พร้อมเสนอแผนปรับปรุงรอบถัดไป	ก.ค. – ก.ย.	

แผนปฏิบัติการที่ 12 นำ Workforce Plan และ Career Path ไปใช้และติดตามผล

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ระดับความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ Career Path (ผลจาก Survey)
- ความชัดเจนของข้อมูลกำลังคนที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์
- Feedback ของผู้บริหารต่อประโยชน์ของ Workforce Plan
- จำนวนรอบการประชุมติดตามผล Workforce Plan ต่อปี
- อัตราการใช้ Career Path ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- Retention Rate ของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จัดทำแผนสื่อสารและอบรมบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับ Workforce Plan และ Career Path	ต.ค. – พ.ย.	ดำเนินการภายใน
2	นำแผน Workforce Plan และ Career Path ไปใช้จริงในทุกหน่วยงาน	ธ.ค. – มี.ค.	
3	จัดประชุมติดตามผล (Quarterly Review) เพื่อประเมินการนำไปใช้และเก็บข้อมูล Feedback	ม.ค. – ก.ค.	
4	วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการดำเนินการ เสนอแนวทางปรับปรุงรอบปีถัดไป	ส.ค. – ก.ย.	

กลยุทธ์หลัก 5.2 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย คล่องตัว และรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

แผนปฏิบัติการที่ 13 ทบทวนและออกแบบนโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ความทันสมัยและความสอดคล้องของนโยบาย HR กับแนวโน้มปัจจุบัน
- ความชัดเจนของ SOP และกระบวนการ HR ที่ปรับปรุงแล้ว
- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ HR ต่อกระบวนการใหม่ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ
- จำนวนกระบวนการ HR ที่ได้รับการปรับปรุงและประกาศใช้
- จำนวน Workshop หรือประชุมที่จัดเพื่อออกแบบนโยบาย HR
- ระยะเวลาการดำเนินงาน HR (Cycle Time) ที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีฐาน

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จ้างที่ปรึกษาโครงการทบทวนและออกแบบนโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่	ต.ค. – ธ.ค.	1,150,000
2	สำรวจและวิเคราะห์นโยบาย/กระบวนการ HR ปัจจุบัน พร้อมรวบรวม Pain Points จากผู้ใช้งาน	ม.ค.	
3	ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และกฎหมาย/มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. – ก.พ.	
4	ออกแบบนโยบายและกระบวนการ HR ใหม่ พร้อมจัดทำ SOPs และคู่มือการปฏิบัติงาน	มี.ค. – เม.ย.	
5	จัดประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing / Focus Group) เพื่อปรับปรุงและสร้างการมีส่วนร่วม	เม.ย. – พ.ค.	
6	ประกาศใช้และสื่อสารนโยบาย/กระบวนการใหม่ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง	มิ.ย. – ก.ค.	

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
7	ติดตามการนำไปใช้จริงและเก็บข้อมูล Feedback เพื่อปรับปรุงรอบปีถัดไป	ส.ค. – ก.ย.	

แผนปฏิบัติงานที่ 14 นำระบบ HR ใหม่ไปใช้และติดตามผล

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ระดับความเข้าใจและการยอมรับนโยบายใหม่ของบุคลากร
- ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบ HR ใหม่
- ระดับการปรับตัวของบุคลากร (Adoption Rate) ต่อกระบวนการใหม่
- จำนวนหน่วยงานที่นำกระบวนการ HR ใหม่ไปใช้จริง
- จำนวนรอบการประชุม Feedback และปรับปรุงระบบ
- ระยะเวลา Cycle Time ของงาน HR ลดลงต่อเนื่องทุกปี

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	งบประมาณ
1	จัดทำแผนสื่อสารและอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจนโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่	ต.ค. – พ.ย.	ดำเนินการภายใน
2	นำกระบวนการ HR ใหม่ไปปฏิบัติจริงในทุกหน่วยงาน	ธ.ค. – มี.ค.	
3	ติดตามการนำไปใช้ พร้อมเก็บ Feedback และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของระบบ HR	ม.ค. – ก.ค.	
4	จัดประชุมสรุปผลและเสนอแผนปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์รอบปีถัดไป	ส.ค. – ก.ย.	